LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS



"Atraer al tigre fuera de las montañas"

Una antigua sabiduría para el mundo de hoy

GAO YUAN

Algunas de las 36 Estrategias son:

- ✓ Deshacerse del enemigo permitiendole escapar.
- ✓ Sacar al tigre de su montaña.
- ✓ Retirarle la escalera después de haber subido al tejado.
- ✓ Matar con un cuchillo prestado.
- ✓ Golpear la hierba para asustar a la serpiente.
- ✓ Fabricar un ladrillo para obtener un jade.
- ✓ Ocultar la daga tras una sonrisa.
- ✓ Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía.

Ilustración de portada:
Haning Scroll: Tiger, Dokokan Ganku (1749-1838)

4
5
FOR. LANG.

GAO YUAN

LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS

Una antigua sabiduría para el mundo de hoy



EDAF
MADRID - MÉXICO - BUENOS AIRES

TEMAS DE SUPERACIÓN PERSONAL

GAO YUAN

LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS

Una antigua sabiduría para el mundo de hoy



TEMAS DE SUPERACIÓN PERSONAL

Título del original inglés:
LURE THE TIGER OF THE MOUNTAINS

Editorial EDAF, S. A. Jorge Juan, 30. 28001 Madrid
Dirección en Internet: http://www.edaf.net
Correo electrónico: edaf@edaf.net

Edaf y Morales, S. A.
Oriente, 180, nº 279. Colonia Moctezuma, 2da. Sec.
C. P. 15530. México, D. F.
Dirección en Internet: http://www.edaf-y-morales.com.mx
Correo electrónico: edaf@edaf-y-morales.com.mx

Edaf y Albatros, S. A.
San Martín, 969, 3.°, Oficina 5.
1004 - Buenos Aires, Argentina
Correo electrónico: edafal3@interar.com.ar

6.ª edición, abril 2001

Depósito legal: M. 13.966-2001
ISBN: 84-414-0300-7

PRINTED IN SPAIN — IMPRESO EN ESPAÑA

Closas-Orcoyen, S. L. Pol. Ind. Igarsa - Paracuellos de Jarma (Madrid)

A mi segundo hijo, Gabriel Tianjiao Gao,
con la esperanza de que su generación
utilice la antigua sabiduría popular militar
para hacer la paz en lugar de la guerra.

Índice



Págs.

CINCO

ESTRATEGIAS PARA GANAR TERRENO

SEIS

ESTRATEGIAS PARA SITUACIONES DESESPERADAS

Agradecimientos



MI PRIMERA INSPIRACIÓN para escribir este libro se basó en mis recuerdos de los últimos años de la vida de mi abuelo, Fu Zhong. Supe por primera vez de la existencia de las Treinta y seis Estrategias cuando yo era niño, escuchando a la cabecera de su cama los relatos de los Tres Reinos.

Agradezco a mi hermano mayor, Gao Han, experto en estrategia militar e igualmente beneficiario de las historias del abuelo, su enorme ayuda en la investigación de este libro.

También estoy agradecido al maestro Lao Xin, cuyas conferencias sobre taoísmo me proporcionaron muchas comprensiones internas sobre la vida; a David Packard, por su entusiasmo con el manuscrito; a Harold Leavitt, profesor de psicología y comportamiento organizativo en la Escuela de Comercio de Stanford, que me animó a encontrar un editor; a Ted Polumbaum, por las numerosas conversaciones y discusiones que enriquecieron mi pensamiento, y a Nyna Polumbaum, por haberme puesto en contacto con la agente literaria adecuada.

Gracias también a mi agente, Faith Childs, por su apoyo y profesionalidad, y a mi editor, Bob Asahina, y a su ayudante, Belinda Loh, por su confianza en mi trabajo. Finalmente, agradezco a Judy Polumbaum por mejorar mi prosa con capacidad profesional y cariño, y por añadir un poco de su propia sabiduría.

Introducción



EL SUEÑO AMERICANO afirma que cualquiera puede construirse una vida y una carrera llenas de éxitos mediante el trabajo duro y la austeridad. Pero esta simple máxima no funciona ya en un mundo complejo y en un entorno mercantil agresivo.

Los occidentales están recurriendo cada vez más a la sabiduría oriental en busca de ayuda para afrontar los desafíos y las tensiones de la vida moderna. Algunos se han inspirado en la filosofía tolerante y no materialista del budismo zen. Otros intentan prevenir los futuros giros y cambios de su vida echando las monedas para estudiar las interpretaciones de los hexagramas del clásico chino *El Libro de las Mutaciones (I Ching)** Algunos buscan las claves para dirigir los acontecimientos en los vínculos entre las leyes de la naturaleza y las leyes del comportamiento humano expuestos por el filósofo chino Lao Tse en *El libro del camino recto (Tao Te King),* el texto clásico del taoísmo. Otros han escogido librar la batalla siguiendo el Consejo del estratega militar de la antigua China Sun Zi, autor de El arte de ¡a guerra (*Sun Zi Bingfa*).

---

* Sobre el *I Ching.* Editorial EDAF tiene publicado *I Ching y psicología transpersonal,* de Marysol González Sterling, y *Manual práctico del I Ching,* de R. L. Wing.

Este libro introduce un compendio de la sabiduría de la antigua China muy poco conocida en Occidente: las Treinta y seis Estratagemas, admiradas desde hace mucho tiempo. A diferencia de *El arte de la guerra* y del *Tao Te King*, estas estratagemas no fueron escritas por un solo genio, sino por un número desconocido de líderes, expertos en táctica militar, políticos, comerciantes, filósofos, escritores, e incluso personas ordinarias. No fueron establecidas todas a la vez en un único lugar, sino que fueron elaboradas, enriquecidas y perfeccionadas gradualmente a lo largo de cinco milenios de guerras, golpes de Estado, intrigas de corte, innovaciones y competencia económica, e incluso de la evolución del juego chino del Go (*Weiqi*), que, con sus 10 a 761 posibles configuraciones de poder, es mucho más complicado que el ajedrez occidental con sólo sus 10 a 120 posibles configuraciones.

Las Treinta y seis Estrategias pueden ser utilizadas en la práctica por cualquier persona interesada en comprender la dinámica de la historia, la política, los negocios y las relaciones humanas, y en progresar en su profesión. Tomadas aisladamente, proporcionan explicaciones a fenómenos tan variados como el espionaje internacional, las absorciones de empresas, los accidentes automovilísticos y las regañinas a los niños. También ofrecen consejos prácticos que pueden aplicarse a cualquier situación, desde cortejar a una persona, hasta las técnicas de ventas, pasando por el tenis, la tecnología, la enseñanza y la fabricación de cualquier producto. Tanto si está usted emprendiendo una nueva aventura como si está mejorando la actual, tanto si se encuentra en territorio familiar como en territorio desconocido, si ocupa una posición inferior o de igualdad, como si está en una posición de mando, con toda certeza las Treinta y seis Estrategias contienen algo que tiene relevancia inmediata para su situación actual.

Tomadas en su conjunto, las Treinta y seis Estrategias enseñan una manera de pensar. Proporcionan los medios para comprender

el comportamiento de otras personas, incluyendo tanto las acciones deliberadas como las involuntarias, y para analizar toda clase de situaciones, tanto si surgen súbitamente como si han sido preparadas.

Las personas que dominan las Treinta y seis Estrategias estarán preparadas para encontrar soluciones a toda clase de problemas y para adaptarse a toda clase de eventualidades.

Incluso si es usted una de esas personas afortunadas que se sienten totalmente satisfechas con lo que la vida les ha dado, las Treinta y seis Estrategias le resultarán una lectura agradable y enriquecedora. Este libro le llevará a lo más recóndito de cinco mil años de historia china, con sus innumerables relatos, auténticos y apócrifos, llenos de sentido común y de locura humana, de esmero y de desconsideración, de fidelidad y de ingratitud, de victorias y derrotas. Estas historias están sacadas de veinticuatro volúmenes de crónicas históricas, clásicos literarios como *La balada de los tres reinos (Sanguo Yanyi)*, y obras modernas, incluidas los escritos de Mao Tse Tung, que utilizó las Treinta y seis Estratagemas con gran maestría para combatir a Chiang Kai-shek y a los japoneses.

Los lectores que ya están familiarizados con otros clásicos chinos encontrarán algunos temas conocidos en las Treinta y seis Estrategias. Por ejemplo, el mismo número treinta y seis proviene de la filosofía de la unidad de los opuestos, expuesta en el *I Ching* con la noción del yin y el yang. Yin y yang son dos categorías complementarias en el universo; se piensa que todas las cosas del mundo pertenecen a una u otra. Yin es el elemento femenino, manifestado en la tierra, el viento, el agua y en las tierras pantanosas, y se asocia con la oscuridad y lo que está cerrado, mientras que yang, el elemento masculino, se manifiesta en el cielo, el trueno, el fuego y las montañas, y se asocia con la luz y los espacios abiertos. Los antiguos chinos consideraban que estrategias y estratagemas, con frecuencia planificadas y desarrolladas en secreto, pertenecían al yin. El concepto del yin en el *I Ching* está

representado por el hexagrama de la «tierra». Este hexagrama está compuesto por seis líneas, cada una de las cuales está dividida en dos segmentos, lo que da dos columnas de seis líneas cortas, cuyo resultado final es treinta y seis.

La filosofía de la unidad de los opuestos aparece a lo largo de las Treinta y seis Estrategias. El principio de que la interacción del yin y del yang determina el desarrollo de los acontecimientos se observa claramente en una infinidad de relaciones exploradas en las estratagemas: como la relación existente entre ofensa y defensa, fuerza y flexibilidad, regularidad y sorpresa, vacío y solidez, el enemigo y uno mismo, huésped y anfitrión, trabajo y descanso, y otras muchas más.

Otro principio importante de la unidad de los opuestos es el de que la cualidad o sustancia puede transformarse en su opuesto. Dadas las circunstancias apropiadas, el débil puede derrotar al fuerte, el pequeño puede superar al grande, y el enemigo puede convertirse en amigo. La transformación puede que ocurra sin haberla preparado o de manera inevitable: los «hippis» se transforman en «yupis», la revolución sexual da paso a la era del SIDA, y la carrera de armas nucleares desemboca en negociaciones que tienen como finalidad última su eliminación. O puede que haya sido el resultado de estrategias de uno o más partidos políticos.

La historia militar, la política y los negocios proporcionan amplios ejemplos de transformaciones realizadas por los seres humanos:

• (Consideremos la derrota de Chiang Kai-shek por parte de Mao Tse Tung después de la Segunda Guerra Mundial. Cuando comenzó el conflicto, Chiang tenía ocho millones de soldados y varios millones de dólares en tecnología militar americana, mientras que Mao tenía menos de un millón de soldados armados con viejos rifles japoneses. En tres años, Mao llevó a cabo tres cam-

pañas importantes contra Chiang; durante la campaña más amplia derrotó a más de medio millón de los mejores hombres de Chiang. El resultado es bien conocido: Mao fundó la República Popular China en 1949, y Chiang huyó a Taiwan.

• El interés común de Mao y de Richard Nixon en desarrollar un contrapoder que pudiese oponerse a la Unión Soviética hizo que dos enemigos seculares se aliasen. Mao, que había hecho críticas acerbas al «imperialismo americano» durante varias décadas, invitó a Nixon, que había construido su carrera política basándose en el anticomunismo, a que visitase China en 1972. De esta manera comenzó el proceso de normalización de las relaciones entre Estados Unidos y China.

• A fuerza de personalidad y habilidad de estadista, Mijail Gorbachov cambió la imagen que los americanos tenían sobre la Unión Soviética. Ronald Reagan, que etiquetaba a la Unión Soviética como el «imperio del mal» al principio de su presidencia en 1981, recibió calurosamente a Gorbachov en Nueva York en 1988, y los neoyorquinos acudieron a vitorearle a su paso por las calles de su ciudad. Las encuestas de opinión mostraron entonces que su popularidad superaba la del presidente electo George Bush.

• En 1983, todo el mundo se rió de Charles Wang, director de una anónima sucursal de una empresa electrónica suiza, cuando habló de convertirse en el mayor productor del mundo de tecnología informática. La empresa empezó a absorber a sus competidores y acabó adquiriendo su principal empresa rival. Hoy día, Computer Associates International hace que parezcan enanas empresas de la envergadura de Microsoft Corporation y Lotus Development Corporation.

• Sabiendo que dos tercios de las bebidas no alcohólicas consumidas en Estados Unidos son refrescos de «cola», los dirigentes de Seven-Up encontraron una fórmula para triunfar como refresco sin «cola».

La estrategia se ha asociado durante mucho tiempo con el campo de batalla, pero la cumbre del logro estratégico es ganar sin recurrir a las armas. Como dice Sun Zi: «Rendir al enemigo sin luchar es la cima de la perfección.»

Es claro que la estrategia por si sola puede prevalecer cuando el uso exclusivo de las armas ha fallado. Un antiguo funcionario de la corte llamado Yan Ying era muy consciente de esto. Yan Ying trabajaba para el Estado de Qi durante el periodo Primaveras y Otoños (722-481 a. de C.), cuando China estaba dividida en varios reinos, y cada uno de ellos intentaba absorber a los demás. La siguiente historia muestra cómo Yan Ying utilizó las sutilezas de la diplomacia para defenderse del Estado de Jin que era más grande y más poderoso.

El rey de Jin había enviado un emisario llamado Fan Zhao al reino de Qi para ver si éste era vulnerable a un ataque. El rey de Qi, no queriendo enemistarse con un Estado más poderoso, organizó un banquete para Fan Zhao. Durante el mismo, éste pidió beber de la misma copa de vino del rey, a lo que el rey accedió. Sin embargo, Yan Ying retiró de los labios de Fan Zhao la copa real y la sustituyó por otra. Entonces Fan Zhao se hizo el borracho y pidió que la orquesta real tocase para acompañar su danza. Yan Ying intervino de nuevo impidiéndolo. Fan Zhao abandonó el banquete encolerizado. El rey de Qi estaba enfadado y echó una reprimenda a Yan Ying por ofender al emisario, previendo que la consecuencia sería una invasión. Sin embargo, Pan Zhao volvió a Jin e informó de que cuando había intentado romper la etiqueta real, Yan Ying se había interpuesto impidiéndoselo. El rey de Jin sacó la conclusión de que teniendo el reino de Qi tan buen orden no era aconsejable una invasión.

El sabio Confucio, que era un niño de cuatro años cuando ocurrió este incidente, siendo adulto comentó con admiración que Yan Ying había frustrado un plan de invasión, estando a miles de kilómetros de distancia, «sin alejarse de la mesa del banquete».

La estrategia puede ser vital en una situación de desventaja, como la situación en la que se encontraba el reino de Qi. Pero también es fundamental incluso cuando uno se encuentra en una posición de ventaja. Las Treinta y seis Estrategias están divididas en seis series: las tres primeras están diseñadas para ser utilizadas en situaciones de fuerza, y las tres siguientes en situaciones de debilidad. Concretamente, las seis categorías son: 1), estrategias para ser utilizadas cuando se domina la superioridad; 2), estrategias de confrontación; 3), estrategias de ataque; 4), estrategias para situaciones de confusión; 5), estrategias para ganar terreno; 6), estrategias para situaciones desesperadas.

Sin embargo, esta clasificación nunca fue muy rígida; por el contrario, a lo largo de varios milenios de práctica y refinamiento de estas técnicas, los estrategas militares chinos aprendieron que el principio más elevado de todos era la flexibilidad. Sun Zi reconocía el valor de la flexibilidad cuando comparaba la adaptabilidad en la guerra al comportamiento del agua, que cambia su flujo según el terreno. Lao Tse, el filósofo taoísta, reconocía el poder de la flexibilidad cuando observaba que el agua es el elemento que más se somete y, al mismo tiempo, la fuerza de erosión más poderosa. Lo mismo que actúa el agua sobre la roca, los buenos estrategas se adaptan al terreno para poder rodear el obstáculo más firme. No se limitan a estrategias que se acoplan obviamente a sus circunstancias, sino que mezclan otras y las ponen a prueba según la circunstancia de cada momento. Si es necesario, se pueden combinar varias estrategias de la misma serie o mezclar estrategias de diferentes categorías. En resumen, la regla definitiva para aplicar estas estrategias es no seguir ninguna regla.

Este libro dedica un capítulo a cada una de las Treinta y seis Estrategias. En chino, cada estrategia puede resumirse en una sentencia de cuatro o cinco ideogramas. Cada uno de éstos, así como su pronunciación en el sistema popular de transcripción, está ideado para dar una idea de la descripción ideográfica, así como de

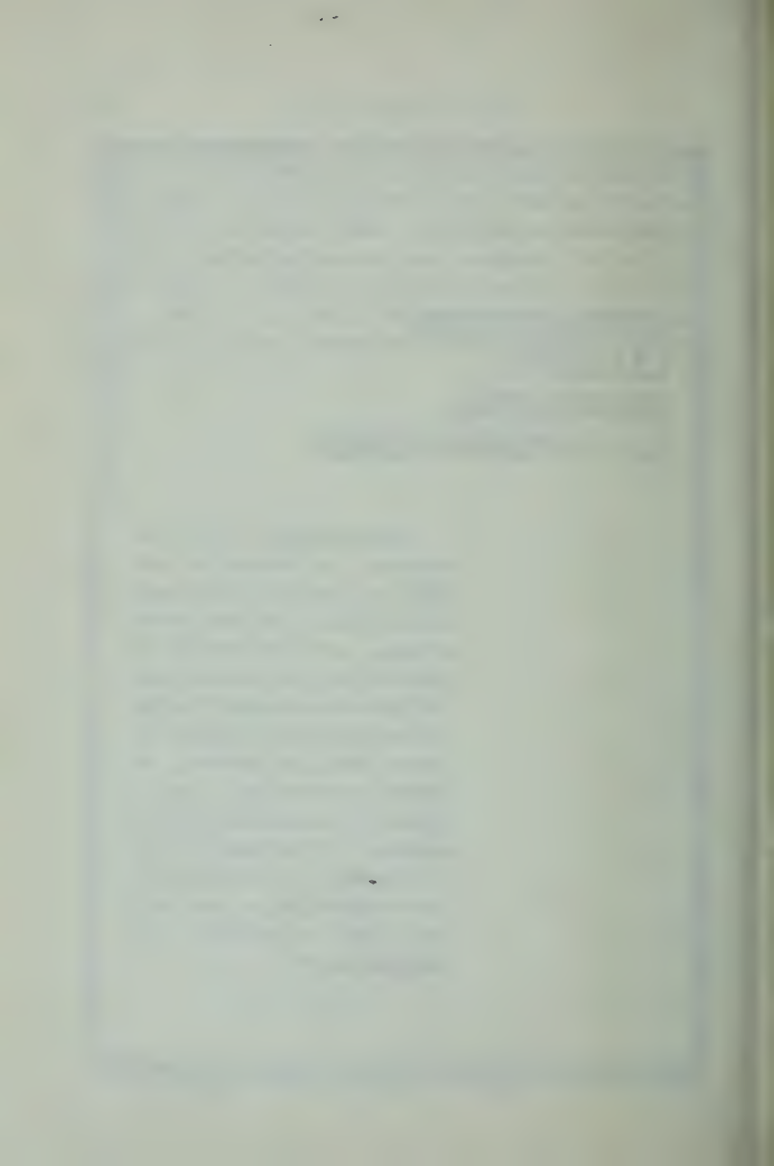
su entonación cantarina que se pierde en la traducción al inglés *. Los orígenes históricos y legendarios de las estrategias han quedado trazados en antiguos relatos y anécdotas que muestran su utilización. Su valor permanente como instrumentos de análisis y guía de acción se ilustra con ejemplos sacados de la época contemporánea de cómo pueden utilizarse en mejorar el trabajo profesional, las relaciones personales y otros intereses de la vida cotidiana.

* Y, por lo tanto, también en su traducción del inglés al castellano. *(N. del T.)*

UNO

ESTRATEGIAS CUANDO SE DOMINA LA SUPERIORIDAD

Estas estrategias son las más directas y, por lo tanto, las más fáciles de descubrir. Para tener éxito con ellas, se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aun así puede salir el tiro por la culata. En general, se basan en la presunción de poseer una fuerza superior: los recursos para asediar a otros, el tiempo y los medios para relajarse mientras se espera a que el enemigo dispare, y la capacidad de disimular que se ataca en una dirección cuando en realidad se está atacando en otra.

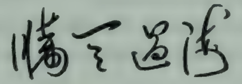


Algo que es familiar
no provoca la atención.

Proverbio chino

ESTRATEGIA

1



Man tian guo hai

Cruzar el mar confundiendo al cielo

Los secretos frecuentemente se esconden en espacios abiertos. De hecho, cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder.

La gente tiende a ignorar lo que le es familiar. Éste es el principio que se halla tras la estrategia de cruzar el mar confundiendo al cielo.

Chen Shubao, el último rey de la corta dinastía Chen, que reinó hace catorce siglos, fue una víctima de su propia estrategia. Consumado poeta y buen conocedor de vinos, mujeres y música, dirigía su corte de una manera descaradamente autocondescendiente y extravagante. Mantenía a su concubina sobre el regazo, incluso mientras escuchaba los informes de los asuntos de Estado por parte de sus ministros y generales.

La que llegaría a ser más tarde la dinastía Sui había consolidado su poder en el norte de China, y cuando su fundador Yang

Jian supo el carácter disoluto de Chen Shubao, decidió que había llegado el tiempo para cruzar el río Yangtsé y conquistar el sur. Nombró al general He Nuobi al frente de esta misión.

La orilla sur del río Yangtsé estaba potentemente fortificada. He Nuobi excluyó una confrontación directa o un ataque sorpresa. En vez de ello, desplegó sus fuerzas a lo largo de la orilla norte, instaló tiendas y estandartes coloridos, y empezó a hacer movimientos de tropas de un lado a otro.

Viendo toda esta actividad, el comandante de las fuerzas Chen supuso que la invasión era inminente y puso todas sus tropas en estado de alerta.

Pero las tropas Sui no atacaron, y al cabo de un tiempo el comandante de las fuerzas Chen sacó la conclusión de que se trataba simplemente de maniobras de rutina. Poco a poco, las tropas Chen empezaron a cansarse de esperar a un enemigo que nunca llegaba y relajaron la vigilancia.

El día primero del nuevo año lunar 589, cuando Chen Shubao estaba todavía durmiendo tras una noche de juerga con bebidas, mujeres y recitales de poesía, He Nuobi organizó un cruce sorpresa del río Yangtsé e invadió la capital de Chen, la actual Nankín. Cuando las tropas Sui tomaron al asalto el palacio Chen, Chen Shubao tomó a su concubina favorita y a otra joven consorte y se arrojó con ellas a un pozo. Había tan poca agua en éste que no se ahogaron, sino que fueron descubiertos y sacados del pozo. Las concubinas fueron ejecutadas y Chen Shubao fue hecho prisionero. Su escondite pasó a la historia como «el pozo de la humillación», y llegó a convertirse en una alusión popular de la poesía de las últimas dinastías.

La estrategia de cruzar el mar confundiendo al cielo funciona sobre la base de la relación yin-yang entre lo descubierto y lo cubierto, regularidad e irregularidad, familiaridad y sorpresa. Cada uno de los elementos de estos pares de opuestos puede ocultar al otro, y cualquiera de ellos puede transformarse en su contrario.

Esta estrategia funciona porque la gente espera que los secretos estén escondidos. Es lógico pensar que dichos planes deben ser hechos y llevados a cabo en secreto. De esta manera, la gente tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes.

Cuanto más corriente es una actividad, menos atención atrae. La gente está acostumbrada a los lugares comunes: cuando se conduce por una carretera familiar, puede que la atención se disperse; es así como la mayoría de los accidentes ocurren cerca del hogar. Si su amante le envía rosas todos los días, este gesto llegará a perder sentido. Comer demasiada guindilla acabará matando sus glándulas gustativas.

El lobo del cuento «El niño que gritaba "que viene el lobo"» fue uno de los primeros beneficiarios de este principio. Una vez que la gente de la ciudad se había acostumbrado a las falsas alarmas del niño, no le hicieron caso cuando llegó de verdad el lobo y devoró al ganado.

Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la Segunda Guerra Mundial. Deliberadamente dejó filtrar la información de una invasión inminente veintinueve veces, hasta que los servicios de información británico y francés dejaron de tomar en serio estas filtraciones, dejando desprotegida a Francia de la guerra relámpago que sobrevino. Por su parte, los aliados utilizaron la misma estrategia contra Hitler. El desembarco de Normandía fue precedido por varios lanzamientos de maniquíes. Los alemanes se cansaron del juego y habían bajado la guardia cuando se lanzaron los verdaderos paracaidistas.

Durante los primeros días de la guerra de Corea, el general Douglas MacArthur despistó a los norcoreanos declarando que iba a desembarcar en Corea, lo que efectivamente llevó a cabo.

Esta estrategia aparece en los negocios cuando las empresas o los ejecutivos logran algo haciendo asumir a la gente que van a actuar de una manera previsible, y después haciendo algo inusual.

A finales de los años setenta, los hermanos Belzberg de Canadá, que habían heredado las riendas de la empresa de su padre, First City Financial Corporation, empezaron a hacerse ver en las juntas de accionistas de las grandes empresas norteamericanas y a blandir sus acciones minoritarias, amenazando con absorberlas. Rápidamente ganaron la fama de intrusos que podían ser sobornados, y empresa tras empresa pagaron a los Belzberg el chantaje, volviéndoles a comprar sus acciones con una prima sustanciosa por encima del precio de mercado. De esta manera, los cuarteles generales de Wall Street estaban desprevenidos cuando lanzaron una oferta de adquisición de la empresa Scovill, que compraron en 1985 con muy poca resistencia.

La estrategia de cruzar el mar confundiendo al cielo puede también observarse en las modificaciones de productos que los consumidores leales nunca podrían sospechar. Cuando el glutamato de sodio japonés no se estaba vendiendo bien, los fabricantes ampliaron el diámetro de la pequeña boca del frasco de un milímetro a un milímetro y medio. ¿Qué persona que utiliza cada día el frasco podría imaginar que la minúscula boca del frasco que utiliza cada día ha sido agrandada en secreto? Los consumidores ponen sin saberlo más glutamato en su comida, haciendo aumentar las ventas en un 50 por 100.

Lo que sugiere esta estrategia para las personas que quieren sobresalir en el mundo de los negocios o en el terreno político, es que sirve de poco intentar impresionar a otros con un interminable flujo de ideas, propuestas y proyectos; sin embargo, acciones escogidas y realizadas a su debido tiempo tienen un impacto más espectacular y mayores posibilidades de éxito. Por otra parte, si se encuentra en una situación en la que no quiere ser notado, no haga nada exagerado fuera de lo normal.

Para los directores de empresa y jefes de personal, «cruzar el mar confundiendo al cielo» sugiere que el implacable profesional puede ser menos eficaz en la tarea de dirigir a sus empleados que

el supervisor que ejerce una presión selectiva. Igualmente, los padres que están constantemente recordando a sus hijos sus tareas escolares y domésticas y el comportamiento adecuado, lograrán al final que no les hagan caso, mientras que los que piden cosas específicas obtendrán los resultados pretendidos.

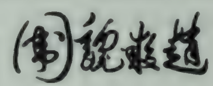
En la vida diaria, esta estrategia sirve como recordatorio de que el seguir patrones de conducta predecibles, con los que tanto usted como sus amigos están cómodos, es una buena manera de mantener la tranquilidad en las relaciones personales, y de que el hacer algo inesperado es una buena manera de inyectar pasión a una relación que está languideciendo.

El que conoce el arte
de la aproximación directa
y de la indirecta
resultará victorioso.
Ése es el arte de la maniobra.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

2



Wei wei jiu zhao

Sitiar el reino de Wei
para salvar el reino de Zhao

ATACAR A UN ENEMIGO poderoso y unido directamente es una invitación al desastre. La estrategia de sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao aboga por una confrontación indirecta.

Sun Bin, descendiente del gran estratega militar Sun Zi, y que se cree que fue la persona que preservó para la posteridad *El arte de la guerra* de Sun Zi, utilizó esta estrategia para salvar a un aliado de una invasión, marcando un viejo tanto.

Se cree que el original de la obra maestra de Sun Zi, escrito con pincel en hojas de bambú, fue destruido cuando los invasores quemaron la torre en la que se hallaba escondido en una columna hueca. Sin embargo, el conocimiento contenido en este tratado fue transmitido por Sun Bin. Éste llegó a ser consejero militar del rey

de Wei, el más poderoso de los siete reinos feudales del periodo de los Reinos Combatientes (403-221 a. de C.). Pang Juan, Comandante en jefe de Wei, estaba muy celoso de la brillantez de Sun Bin, y su envidia le condujo rápidamente a idear una estrategia criminal. Habiendo interceptado y alterado una carta de Sun Bin dirigida a su Estado natal de Qi, Pang Juan convenció al rey de Wei de que Sun Bin estaba intentando traicionarle. El rey ordenó que Sun Bin fuese entregado a Pang Juan para ser castigado.

Pang Juan fingió sorprenderse al ver a Sun Bin encadenado y le prometió interceder ante el rey en su favor. Aconsejó a éste que no le ejecutara, sino que simplemente lo incapacitara y que se aprovechase de sus servicios. De esta manera quedó como la persona que había salvado la vida de Sun Bin. Incluso fingió llorar cuando se le rompieron las rótulas de las rodillas al prisionero y se tatuó su cara con las palabras «por mantener relaciones ilegales con un Estado extranjero». (La rotura de rodillas era uno de las cinco principales formas de castigo en China; las otras eran el corte de la nariz, la castración, la decapitación y el descuartizamiento por cinco carretas de bueyes).

Pang Juan pidió a continuación a Sun Bin que escribiera el arte de la guerra con comentarios. Sun Bin estuvo inmediatamente de acuerdo, creyendo todavía que debía su vida a Pang Juan. Pero un criado que le era fiel le dijo que Pang Juan planeaba dejarle morir una vez que hubiera acabado de escribir. Sun Bin fingió entonces estar loco, y Pang Juan lo encerró en una porqueriza. Allí se estaba consumiendo, hasta que una delegación del reino de Qi, que aparentemente iba para entregar un tributo de té, lo sacó escondido en una carreta. Otro hombre le sustituyó en la porqueriza cubierto de inmundicias, hasta que Sun Bin estuvo a salvo en su país natal.

Sun Bin renunció a una alta posición en la corte de Qi, ofreciéndose, sin embargo, a prestar sus servicios cuando fuesen necesarios. La oportunidad se presentó algunos años después, cuando

el rey de Wei envió a Pang Juan a sitiar el reino de Zhao, y éste se dirigió al reino de Qi en busca de ayuda. En lugar de enfrentarse directamente a las tropas de Pang Juan, Sun Bin organizó un ataque de diversión a la capital de Wei, junto con una emboscada en el camino de vuelta de Pang Juan. El rey de Wei envió un mensaje urgente ordenando a Pang Juan volver para defender Wei, y entonces 20.000 soldados de este Estado cayeron en la emboscada. Pang Juan logró escapar de milagro. En su huida logró ver a Sun Bin sentado en una silla de mano y se dio cuenta de que su rival le había vencido.

La estrategia de sitiar Wei para salvar Zhao actúa apoyándose en la relación yin-yang entre la acción directa y la indirecta, la concentración y la división, lo sólido y lo vacío. Puede significar concentrar las propias fuerzas para golpear el punto más débil del enemigo, aprovechándose de los fallos del adversario, resolviendo un problema mediante la concentración en un aspecto que parece tangencial pero que en realidad es la clave, o desviando un problema sobre otra circunstancia u otra persona.

Mao Tse Tung practicó frecuentemente esta estrategia en la guerra civil china. Cuando el ejército de Chiang Kai-shek avanzaba hacia la zona comunista, Mao enviaba tropas a donde menos se esperaba: justo en medio del territorio controlado por el Kuomitang.

Los acontecimientos de las elecciones primarias a la presidencia de los Estados Unidos ilustran el poder de las maniobras de diversión. Las candidaturas de Gary Hart y de Joseph Biden para el nombramiento de la Convención demócrata de 1988 no se centraron en ataques frontales sobre sus respectivas políticas o capacidades, sino sobre las revelaciones que sugerían la existencia de una aventura extraconyugal y que se habían exagerado los logros académicos.

Después, en la etapa final de la campaña presidencial, el republicano George Bush hirió de muerte al demócrata Michael Duka-

kis mediante una manipulación habilidosa y selectiva de imágenes de diversión. FI símbolo de la campaña llegó a ser Willie Horton, que había cometido un asesinato con violación mientras disfrutaba de un permiso fuera de la cárcel, acogiéndose a un programa penitenciario que no había sido iniciado por Dukakis, sino por su predecesor que era republicano.

En las investigaciones del Congreso sobre el caso Irán-Contra en 1987, Oliver North esquivaba las acusaciones aludiendo continuamente al tema de la «amenaza comunista» en Centroamérica. Su habilidad en desviar la atención del aspecto legal al aspecto ideológico se reflejó en el aumento de su popularidad: en la encuesta de opinión, el 56 por 100 de las personas que respondieron afirmaron que si tuvieran un negocio le contratarían.

Una empresa que quiera abrirse paso en una industria dominada por empresas gigantes puede darse cuenta de que sitiar Wei para salvar Zhao es preferible que atacar directamente. Es suicida intentar competir con IBM en el mercado de los ordenadores personales, pero se puede evitar la confrontación directa y hacerse un pequeño hueco, como ha hecho Sun Microsystems, que se ha convertido en la principal empresa de oficinas interconectadas en el área de los microordenadores. Otras empresas de Silicon Valley, en especial Netframe Systems, están concentrando su actividad en ordenadores especializados diseñados para coordinar la información entre los ordenadores personales conectados en red o a bases de datos comunes, tarea que exige la adaptación de más aparatos diseñados con utilidades generales. Apple Computer estableció su cabeza de puente en el área relativamente descuidada de las aplicaciones educativas antes de pasar a competir con IBM por la clientela empresarial.

Igualmente, la estrategia indirecta es muy útil para empresas establecidas que quieren contrarrestar un desafío. Cuando la empresa fabricante de neumáticos Michelín se introdujo en el mercado estadounidense con su nueva tecnología, a principios de

los años setenta, la empresa americana Goodyear respondió con innovaciones tecnológicas y con un contrataque en el mercado europeo. Cuando Michelín bajó sus precios en un 5 por I 00 en Europa, Goodyear re bajó los suyos en un 15 por 100. La ofensiva en el territorio de Michelín ayudó a Goodyear a mantener la supremacía en su propia casa.

Los abogados de empresa son muy conscientes de que la mejor respuesta a una demanda judicial por parte de un competidor puede ser una contrademanda. Después de que Atari Games interpusiera una demanda por violación de la ley antimonopolio contra la empresa Nintendo, acusándola de controlar el aprovisionamiento de los cartuchos de juguete, Nintendo demandó a su vez a Atari Games por ruptura de contrato, violación de las leyes de la competencia y competencia desleal, forzando de esta manera a su rival a dividir sus fuerzas entre la ofensiva y la defensa.

Los anuncios infantiles de la televisión siempre han seguido la estrategia de sitiar Wei para salvar Zhao, cautivando a los niños con cereales, juguetes u otros productos, con la expectativa de que los niños encuentren la manera de acceder a los bolsillos de sus padres. McDonald y otras empresas de alimentación rápida atraen igualmente a los padres a través de sus hijos, ofreciendo a éstos comidas infantiles junto con juguetes. El niño es el punto flaco de defensa y el que sucumbe con mayor facilidad a la tentación del último cómic de Disney. El niño trabaja después la «línea de defensa» de los padres, que es aparentemente más fuerte. Mamá y Papá piensan haber descubierto la última arma secreta —la promesa de ir a un local de comida rápida con las últimas novedades, si el hijo se porta bien, o la amenaza de dejarle en casa si se porta mal—, pero de hecho es la gran empresa la que detenta las armas.

Los periodistas que se dedican a investigar, los detectives y los abogados, utilizan con frecuencia técnicas indirectas para obtener la información, sabiendo que las preguntas difíciles no serán contestadas si se sueltan a bocajarro. Pero incluso si usted

tiene otro trabajo, tal vez se encuentre en alguna situación en la que «sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao» es la única manera de averiguar algo que necesita saber.

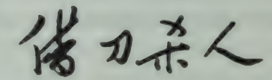
La actitud indirecta también puede utilizarse en interacciones personales por cuestiones de delicadeza. Los americanos suelen ser muy directos, incluso rudos, en su trato con los demás, en contraste con las personas de las culturas asiáticas, para las que una actitud indirecta es una práctica común. Pero cuando tenga usted que decir algo crítico o desagradable, dar un rodeo puede aliviar el golpe.

Si quieres hacer algo,
haz que tu contrincante
lo haga por ti.

Proverbio militar chino

ESTRATEGIA

3



Jie dao sha ren

Matar con un cuchillo prestado

SI PUEDE LOGRAR que alguien haga algo o convencerle para llevar a cabo una tarea difícil, puede ahorrarse muchas dificultades. «Tomar prestado un cuchillo para matar» significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio.

Esta estrategia encuentra su expresión en el *I Ching*, en el hexagrama 41, que significa disminución o pérdida. Cuando se invierten la parte superior e inferior del hexagrama, significa un aumento o ganancia. Pérdida y ganancia se complementan entre sí y pueden transformarse una en la otra.

Durante el periodo Primaveras y Otoños (722-481 a. de C.), el rey del Estado de Zheng empleó esta estrategia para preparar la invasión del Estado de Kuai. Hizo instalar un altar de sacrificios, bajo el que enterró una lista con los nombres de todos los sabios consejeros y los generales valerosos del reino de Kuai, junto con

las descripciones de las recompensas que obtendrían si caía dicho reino. El rey de Zheng organizó una gran ceremonia en el altar con sacrificios de animales y se aseguró de que llegase a oídos del rey de Kuai. Éste se hizo con la lista, y creyendo que todas las personas que estaban en ella conspiraban contra él, las mandó ejecutar. Poco después, Zheng conquistaba Kuai.

A lo largo de la historia china, los estrategas militares han empleado esta estrategia. Dos famosos adversarios del periodo de los Tres Reinos (220-265 d. de C.) eran maestros de la misma: Zhuge Liang, que era un leal y sabio consejero de Liu Bei, fundador directo del reino de Shu, y Cao Cao, el astuto y despiadado gobernante del reino de Wei.

Zhuge Liang recurrió a una fuerza ajena para implantarse en dos ciudades claves en la confluencia de los tres reinos: Shu, Wei y Wu. El fundador de Wu era Sun Quan. Sabiendo que las fuerzas de Shu por sí solas no podían derrotar ni a Wei ni a Wu, Zhuge Liang aconsejó a Liu Bei que se aliara con Sun Quan. Liu Bei siguió el consejo y forjó una alianza, ¡casándose con la hermana de Sun! Ya juntos, Zhuge Liang y Sun Quan derrotaron a Cao Cao en la decisiva batalla del Acantilado Rojo.

Pero ésta no acabó en absoluto con las batallas de argucias entre Zhuge Liang y Cao Cao; su rivalidad personal continuó durante muchos años, y la lucha por el poder entre los Tres Reinos dividió a China durante cerca de medio siglo.

Cao Cao intentó posteriormente utilizar a Sun Quan, prometiéndole que si era capaz de recuperar de Shu una de las ciudades clave, podía conservarla para sí. Sun Quan accedió finalmente. Tenía que derrotar al invencible general de Liu Bei, Guan Yu, y lo hizo enviándole un comandante desconocido mientras que otro tomaba la ciudad por sorpresa. Estos acontecimientos forzaron a Guan Yu a una huida precipitada que le hizo caer en una emboscada, tras la cual fue decapitado. Los chinos convirtieron con el tiempo a Guan Yu en el semimitológico Dios de la Guerra, también llamado Guan Di.

Cao Cao empleó la estrategia del cuchillo prestado también para fines más mezquinos. En cierta ocasión alquiló los servicios de un joven tocador de tambores lleno de talento, aunque algo arrogante. Cuando le pidió al joven que cambiase sus pobres ropas por otras de actuación, éste se desnudó delante de los invitados. Cao Cao se retuvo de ordenar la muerte del músico librándose así de posibles criticas; en vez de hacerlo, lo envió a un noble del que sabia que tenía muy mal temperamento para tolerar tal falta de consideración. Por descontado, el músico no vivió mucho tiempo.

Un antiguo tratado militar dirigía a los estrategas a expropiar todo lo perteneciente a sus adversarios, desde oficiales y tropas, hasta dinero, material y sabiduría. El arte más consumado de esta estrategia es hacer que el adversario tome lo que uno necesita para sí mismo, o, mejor todavía, tomar prestado lo que el adversario tomó a su vez prestado de los demás para si mismo, ¡sin que ni siquiera se dé cuenta de lo que uno está haciendo!

El autor de la novela de la dinastía Ming *El loto dorado (Jin Ping Mei)*, la obra erótica china más conocida, aplicó esta estrategia con una maestría diabólica. Se dice que después de haber acabado su manuscrito, el escritor lo empapó con un veneno mortal y lo envió a su adversario, un ministro que era un ávido lector de pornografía. Al mojar su dedo con la lengua para pasar las páginas, fue ingiriendo poco a poco el veneno.

Existen innumerables ejemplos modernos de «matar con un cuchillo prestado». Hitler utilizó este método en vísperas de la Segunda Guerra Mundial cuando él y su servicio de inteligencia proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijaîl Tujachevski estaba conspirando contra Stalin. Como consecuencia, los mismos soviéticos ejecutaron a Tujachevski y a otros siete generales que los nazis consideraban como obstáculos esenciales para conquistar Europa.

La práctica del crimen organizado de contratar pistoleros

es un ejemplo obvio de utilización de los demás para hacer un trabajo sucio. La misma idea prevalece en los casos de trabajos no asesinos pero igualmente oscuros. Un hombre de negocios que respondía a una encuesta sobre si alquilaría los servicios de Oliver North dijo que sí, «si tuviera un trabajo sucio que hacer y no lo quisiera hacer yo mismo; parece que sabe cómo improvisar para acabar con una tarea, sin hacer ensuciar las manos de los que le contratan».

En un sentido amplio, la estrategia de utilizar un cuchillo prestado para matar significa aprovecharse totalmente de los recursos ajenos en beneficio propio. No tiene que ser forzosamente dañar a alguien, aunque puede que engañe a mucha gente. Por ejemplo, durante la Revolución Cultural China (1966-1976) —la ambiciosa aunque fracasada lucha de Mao Tse Tung para generar un espíritu revolucionario permanente— , un joven y dotado poeta escribió muchos poemas bajo el nombre de Mao. (Mao mismo era un poeta muy fino). Poca gente puede recordar el nombre de este joven autor, pero muchos ex guardias rojos pueden recitar todavía algunos de sus poemas.

Las compras con ventaja de participaciones de empresas, dominantes en la década de los ochenta, emplearon esta estrategia; se emplearon fondos literalmente prestados para tomar el control de una empresa. Los «bonos basuras» que se basan en elevados beneficios de alto riesgo constituyen otra variante.

La publicidad recurre usualmente a esta estrategia. Cualquier celebridad que anuncia un producto o lo representa es un «cuchillo prestado». Así, por ejemplo, tenemos a Michael Jackson y Madonna prestando su atractivo a Pepsi-Cola, una interminable lista de celebridades predicando las excelencias de American Express, al presidente George Bush proporcionando publicidad solapada de United Way, y al ex presidente Ronald Reagan haciendo un llamamiento de la Cruz Roja en favor de las víctimas del terremoto de San Francisco de 1989.

Pero los VIPS* no son las únicas personas a las que merece la pena «tomar prestadas»: las obras caritativas y otras causas humanitarias pueden también valerse de imágenes de pobres desheredados para tocar la cuerda sensible de los donantes potenciales. Se puede también tomar prestada una ideología, como hace Apple Macintosh para atraer la atención y mostrar sus ordenadores junto con las obras de Marx, Lenin, Engels y Mao. El anuncio decía: «Fue entonces cuando un capitalista empezó una revolución.» Uno puede tomar prestadas alusiones a cualquier cosa: poder, riqueza, felicidad o sexo.

En el mundo pragmático de los negocios, las empresas puede que tomen prestado de si mismas: el lanzamiento de un nuevo producto bajo el nombre de una marca existente bien implantada asegura un reconocimiento instantáneo y una clientela leal. Así pues, McDonald está considerando ampliar sus menús con McPizza y McRibs.

Por supuesto, las empresas toman con frecuencia algo de las demás. El éxito de cualquier nuevo producto está abocado a ser imitado. Pero la estrategia de «matar con un cuchillo prestado» puede ser mutuamente beneficioso. Empresas que crean la tecnología de programación informática para IBM están beneficiándose del prestigio de esta marca, pero la gran versatilidad de los programas realizados para los ordenadores IBM promueve a su vez la gran aceptación y las ventas de los productos de esta empresa.

La experiencia de Compaq, cuyos ordenadores personales imitan a los de IBM y compiten con ellos, proporciona un caso magistral de aprovechamiento adaptado por la inteligencia empresarial. ¿Cómo puede haber sobrevivido Compaq cuando sus aparatos valen mucho más que los similares importados y clónicos? Muy sencillo: ofreciendo constantemente ordenadores que supe-

---

* Abreviatura de *very important persons*, o personalidades importantes. *(N. del T.)*

ran los IBM por el mismo precio. Los fundadores, Rod Canion y sus dos socios, fueron los primeros en ofrecer un ordenador portátil de la misma potencia que el ordenador de oficina de IBM sobre el que se había sacado el modelo. Al menos en dos ocasiones, Compaq ganó en el mercado a IBM con ordenadores que utilizaban los últimos y más potentes chips. Compaq sacó su propia versión de un nuevo ordenador IBM, pero que a diferencia de éste incorporaba viejos sistemas periféricos. Compaq no inventó el ordenador del tamaño de una agenda, pero fue la primera empresa en ofrecerlos con su propio disco duro.

A primera vista, «tomar un cuchillo prestado para matar» puede parecer intrínsecamente manipulador como para poder jugar un papel positivo en las relaciones humanas. Pero, en realidad, esta estrategia proporciona medios importantes y esenciales de adaptarse a nuevas circunstancias y de tratar con gente nueva. La cortesía usual y la sensibilidad cultural exigen que «cuando vayas a Roma, haz como los romanos», o como dicen los chinos: «Allí donde vayas, tararea las canciones del lugar.» Tomar los adornos del entorno es simplemente una forma de «tomar un cuchillo prestado».

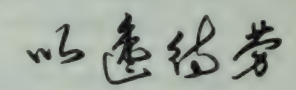
Esta estrategia sugiere también maneras de mejorar las relaciones familiares. Los amigos más cercanos pueden chocar por diferencias de personalidad que podrían reducirse mediante la toma recíproca de aspectos prestados. Por ejemplo, si es usted desordenado y su mujer es compulsivamente meticulosa, hacer un esfuerzo para adquirir un poco de la idiosincrasia del otro, le ayudará a una mejor convivencia.

Algo que es familiar
La mujer supera al hombre
en tranquilidad

LAO TSE, *El libro del camino recto*

ESTRATEGIA

4



Yi yi dai lao

Relajarse mientras el enemigo
se agota a sí mismo

CUANDO UNO DESCANSA puede dar la impresión de debilidad o cansancio, pero en realidad ofrece una oportunidad de consolidar las fuerzas. La estrategia de relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo está basada en el principio de que lo que parece blando y flexible puede ser también fuerte y firme, mientras que lo que parece invencible puede ser débil. En la naturaleza se encuentran innumerables ejemplos. El flexible bambú se pliega al viento y se mantiene en pie, mientras que el robusto roble es arrancado de cuajo. El agua se adapta a toda clase de los terrenos por los que discurre, aunque puede hendir la roca más dura. Los hombres superan a las mujeres en fuerza bruta, pero éstas tienen más resistencia y más años de vida.

Esta estrategia actúa sobre la base de las relaciones yin-yang, como la firmeza contra la flexibilidad, la actividad frente al repo-

so, y el ataque respecto a la defensa. Utiliza plenamente el tiempo, el territorio y la táctica de la sorpresa. También es una maniobra psicológica que embota el espíritu del enemigo.

Sun Zi creía que la moral de un ejército está en su punto más alto al comienzo de una batalla. A medida que ésta se desarrolla, la moral decrece, y a continuación los soldados se desalientan y anhelan volver a sus hogares. Por lo tanto, un jefe militar debe evitar entrar en combate contra tropas frescas con el ánimo muy elevado; por el contrario, debe atacar cuando el entusiasmo de éstas se ha calmado.

Sun Bin, el genio militar del reino de Qi, conocía el valor de cansar al enemigo.

Doce años después de sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao (véase la estrategia 2), Sun Bin sitió de nuevo Wei para salvar a otro Estado vecino. Cuando el comandante en jefe de Wei, Pang Juan, condujo a sus tropas de vuelta para defender su país, Sun Bin se replegó haciendo que las fuerzas de Wei emprendieran una persecución feroz que duró muchos días. Al final de esta persecución, Sun Bin había saldado sus cuentas definitivamente con Pang Juan.

Para hacer salir a Pang Juan al ataque, Sun Bin utilizó el truco de «reducir el número de hogueras»: tras el primer día, ordenó que se encendieran cien mil fuegos en el campamento de Qi; tras el segundo día, sólo se encendieron cincuenta mil, y tras el tercer día, sólo treinta mil. Pang Juan no cabía en si de gozo pensando que los soldados de Qi estaban desertando. Confiando en un victoria inminente sobre su archienemigo, atacó con dos columnas de tropas de caballería a todo galope. Pero el ejército de Qi continuó evitándolo casi durante media jornada.

Cuando la caballería de Wei alcanzó el estrecho valle de Malingdao en una noche de otoño sin luna, las tropas estaban cansadas y hambrientas. Pang Juan les ordenó apresurar la marcha. Al avanzar a través del valle, atravesaron un árbol enorme. Pang

Juan se acercó para examinar una señal blanca apenas visible sobre el tronco. Al alumbraría con la antorcha pudo distinguir las palabras: «Más allá de este árbol, morirá Pang Juan por orden de Sun Bin.»

Alarmado por estas palabras, Pang Juan ordenó una retirada. Pero era demasiado tarde. Un torrente de flechas llovió de ambos lados del valle, haciendo caer por miles a hombres y caballos. Habiendo sido gravemente herido, Pang Juan se cortó el cuello con su propia espada.

Esta historia ilustra la observación de Sun Zi de que «el ejército que llega antes al campo de batalla y espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el ejército que llega tarde y se lanza a la batalla está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva».

Agotar al enemigo era uno de los métodos preferidos de Mao Tse Tung en su guerra de guerrillas contra Chiang Kai-shek Lo que le faltaba a Mao en número de soldados y armas lo compensaba con movilidad, flexibilidad e inteligencia. Sus tropas forzaban a las de Chiang a adentrarse en terrenos difíciles hasta que estaban física y mentalmente exhaustos, y a continuación lanzaba el ataque definitivo.

Un practicante actual de «relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo» es el agresivo empresario sir James Goldsmith. Los ejecutivos de la empresa papelera Crown Zellerbach, que intentaban defenderla de sus propuestas de adquisición poco amistosas en 1985, recuerdan sus técnicas insidiosas: «Los viernes, o justo la víspera de un día festivo, se presentaba con una nueva propuesta que había que estudiar», evoca el ex director financiero de Zellerbach, George James. «Después se iba en su yate, dejando a los altos directivos batallando con su propuesta y sin fin de semana; luego volvía bronceado y descansado, mientras que nosotros estábamos rendidos y ojerosos». Goldsmith logró finalmente adquirir el control mayoritario de Zellerbach, vendien-



El genio militar Sun Bin «espera mientras el enemigo se agota a sí mismo»; al final, el traidor Pang Juan, enfrentado a una derrota total, muere por su propia mano.

do a continuación su sección principal a la empresa James River ubicada en Virginia.

Las grandes empresas que se mantienen a la expectativa y dejan que las pequeñas exploren las innovaciones inciertas en un mercado potencial desconocido, también están utilizando esta estrategia de relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo. Las pequeñas empresas absorben gran parte de los riesgos de las primeras innovaciones comerciales. Las grandes empresas sólo actúan después de comprobar que la viabilidad de un proyecto parece asegurada, valiéndose de sus recursos superiores, organización, redes comerciales, facilidades productivas y equipos de investigación; y lo hacen mediante adquisición de la pequeña empresa innovadora o entrando directamente en el mercado con el nuevo producto. Este proceder es evidente en la industria de microordenadores, en la que muchas innovaciones se originan con inicios modestos, y en biotecnología, en la que los intereses de las grandes empresas farmacéuticas son relativamente recientes.

En lo esencial, esta estrategia aboga por la paciencia —un excelente principio para mantener *in mente* en relaciones personales—. La mayoría de los padres saben que no se puede razonar con un niño que se encuentra en pleno berrinche y que, de hecho, intentar hablar en ese momento sólo consigue enfurecerlo aún más. Pero una vez que se calma, puede uno encontrarse con un niño sumiso y sorprendentemente dispuesto a reconocer el error de su comportamiento.

Igualmente, si tiene usted una discusión con su jefe, su pareja o un amigo, el tiempo puede que resulte el mejor mediador. Y en los asuntos amorosos, una propuesta directa a la persona que encuentra usted atractiva puede hacer que ésta se aleje, mientras que una actitud de neutralidad no amenazante, e incluso un vago desinterés misterioso, puede que atraiga a la persona hacia usted.

El enemigo que tiene
problemas internos
está maduro para ser conquistado.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

5

趁火打劫

Chen huo da jie

Saquear una casa en llamas

ESTA ESTRATEGIA se basa en la presunción de que los adversarios que ya están metidos en problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Aboga por aprovecharse totalmente de las desgracias del contrincante, e incluso aumentar sus dificultades para restarle fuerzas y desviar recursos que, en otro caso, serían empleados contra uno.

Una tradicional enemistad entre Gou Jian, rey de Yue, y Fu Chai, rey de Wu, dio pie a un ejemplo clásico de «saquear una casa en llamas».

En el año 493 a. de C., Fu Chai sitió Yue en un intento de vengar la muerte de su abuelo, que había sido herido de muerte después de haber atacado Yue dos años antes. Gou Jian sobrevivió sobornando al primer ministro de Wu con ocho bellas mujeres y mil onzas de oro. A petición del primer ministro, Fu Chai perdo-

nó la vida de Gou Jian con la condición de que el reino de Yue se convirtiera en un Estado tributario y de que él y su esposa sirvieran personalmente en la corte de Wu.

Poco después, Gou Jian y su esposa fueron conducidos de rodillas ante Fu Chal, llevando con ellos a 500 miembros de la corte y todos sus tesoros como tributo. Fueron puestos a trabajar cuidando los establos. Cuando Fu Chal salía en su carroza, Go Jian iba delante espantando las moscas del hocico del caballo con una escobilla hecha de cola de caballo.

Transcurrieron tres años, y Fu Chal permitió a Gou Jian y a su mujer regresar a Yue. Gou Jian enviaba fielmente a Fu Chal el tributo cada año, pero juraba en su interior vengar su humillación. Cuando había estado prisionero en Wu había dormido en un lecho de ramas, y seguía haciéndolo para no olvidar todo lo que había sufrido.

Gou Jian, que era un gobernante honrado y aplicado, ponía toda su atención en aumentar la producción en su Estado. Por otro lado, Fu Chal se hizo cada vez más autoindulgente y disoluto. Construía palacios y los llenaba de bellas mujeres traídas de todos los rincones del imperio. Gou Jian le encontró la más bella de todas, una mujer llamada Xi Shi, que cautivó a Fu Chai, quien mandó construirle su propio palacio en donde celebraba banquetes casi todas las noches. Gou Jian envió también al reino de Wu consumados artesanos y ricas maderas para alentar la dispendiosa construcción de edificios inútiles. Además, pidió prestado arroz al reino de Wu y después pagó la deuda con arroz pasado al vapor, que los campesinos de Wu no pudieron hacer germinar como semilla. Fu Chal se fue haciendo impopular a medida que la hambruna se extendía en su reino.

El hijo de Fu Chai se dio cuenta rápidamente de que era peligroso descuidar los asuntos de Estado, y una mañana fue a ver a su padre para hacerle una advertencia mediante una metáfora. El joven llevaba consigo un tirador y su ropa y calzado estaban



Gou Jian y su esposa, obligados a pagar tributo a Fu Chai, se vengaron después por esta humillación; cuando Fu Chai se corrompió por completo, y mientras empleaba todo su tiempo en frivolidades con su consorte Xi Shi, se aprovecharon de su desidia y «saquearon la casa en llamas».

mojados. Le contó que había estado en el jardín y que había visto una cigarra vibrando con sus alas y mirándose muy complacida, sin advertir que una *mantis* cercana estaba a punto de convertirla en su presa. La *mantis*, a su vez, no había advertido que estaba siendo observada por un gorrión. Y el gorrión no reparó en que el príncipe le estaba apuntando con su tirador. «Yo sólo pensaba en el gorrión y no me di cuenta del estanque que había bajo el árbol y me caí en él», dijo el príncipe. Por un momento, Fu Chai pareció comprender, pero después se enfadó y desechó las advertencias de su hijo sin pensar más en ellas.

El año 477 a. de C. fue especialmente malo en el reino de Wu; hubo una sequía tan duradera que no sólo se perdieron los jóvenes tallos de arroz, sino que incluso murieron los cangrejos que vivían en los arrozales. Sin embargo, en lugar de atender a los asuntos internos, Fu Chai condujo a sus ejércitos al norte para presidir un encuentro de todas las autoridades de la región. Gou Jian actuó entonces, lanzando una ofensiva y tomando fácilmente la capital de Wu. Cuando Fu Chai regresó y pidió clemencia, Gou Jian se la negó, dándole a elegir entre ser decapitado o darse muerte a sí mismo. Eligió morir por su propia mano.

A lo largo de la historia, las naciones han intentado aumentar las debilidades internas de otras naciones para aprovecharse. A partir del año 1800, el comercio del opio controlado por Occidente alimentó las ansias de los adictos chinos mermando el tesoro estatal. Mediante sucesivas invasiones, los poderes occidentales arrancaron con facilidad privilegios y concesiones a la dinastía Qing hasta que llegaron a controlar los principales puertos, y los británicos consiguieron Hong Kong.

En la profesión legal, el fenómeno de cazar la oportunidad es una forma de «saquear una casa en llamas». La concentración de abogados especialistas en inmigración en el sur de California y Texas es un ejemplo menos crudo de tomar posiciones para beneficiarse de las dificultades de los demás.

En los negocios, la estrategia surge cuando una empresa encuentra beneficios en responder a un problema social. La epidemia del SIDA ha creado nuevas oportunidades lucrativas para las empresas farmacéuticas, y cuando el Departamento de Alimentación y Medicamentos aprobó por fin el AZT para usos terapéuticos, los pacientes de SIDA y sus abogados protestaron enérgicamente por su elevado costo. En un ejemplo extraordinariamente raro de respuesta a la presión del público, la empresa fabricante, Burroughs Wellcome, bajó el precio de unos 10.000 dólares a 8.000, y posteriormente a 6.500 por una dosis para un año.

Existen cazadores de oportunidades de todas clases en Wall Street: Bancos de inversión y financieros que se especializan en descubrir las empresas devaluadas y mal gestionadas. El inversor de Texas Robert Bass es conocido por seleccionar empresas con dificultades, comprar una fuerte participación y forzar después a hacer un gran cambio. Su adquisición, junto con dos socios, de la Taft Broadcasting Company es un caso a señalar: los problemas de la Taft incluían excesivos gastos generales, disminución de distribución de beneficios por acción, una dura competencia, el descenso de ingresos por publicidad, la carga de haber pagado de más la adquisición de nuevas estaciones de radio y televisión, y los obstáculos normales que acompañan a una ampliación en la producción de películas y de programas televisivos.

La compra de la empresa Pillsbury por el gigante británico Grand Metropolitan es un ejemplo maestro de «saquear una casa en llamas». Grand Metropolitan atacó la empresa Pillsbury a finales de 1988, cuando ésta estaba más vulnerable: había sufrido tres OPAS en dos años, el valor de sus acciones estaba descendiendo, y los establecimientos franquiciados de su mayor empresa subsidiaria, Burger King, estaban en plena revuelta y se quejaban de falta de capitalización. Grand Metropolitan fue directamente al feudo de Pillsbury en Minneápolis para hacerse allí con las comunidades financiera y política. Mientras, Pillsbury no podía obtener

préstamos bancarios para intentar una recapitalización ni atraer inversores amigos. Al final se ofreció en venta a Grand Metropolitan.

Las personas que se dedican a la relativamente reciente ocupación de «especialista en quiebras» construyen su carrera «saqueando casas en llamas». Contratadas por las empresas en dificultades, buscan maneras de transformar una gravosa deuda en acciones y de persuadir a los acreedores de aceptar un pago menor y ampliar los plazos. Algunos son corredores de Bolsa que compran obligaciones devaluadas con grandes bonificaciones esperando forzar a la empresa a darles una prima. Estos artistas del acecho mercantil ganan cuando otros pierden. Tienen tanto volumen de negocios actualmente que algunos desdeñan casos que generen menos de 200 millones de dólares como honorarios.

El principio que se halla tras «saquear una casa en llamas» se ve frecuentemente en la política electoral. Las personas que ocupan cargos son más fáciles de desafiar cuando los tiempos son difíciles. Jimmy Carter cargó con la culpa de la recesión económica durante su mandato presidencial y perdió la reelección; mientras que su sucesor, Ronald Reagan, presidió afortunadamente durante un periodo de recuperación y ganó con facilidad un segundo mandato.

Algo similar ocurre en el mundo de los negocios. No es forzosamente algo negativo trabajar para una empresa con dificultades, porque cuando las cosas van mal es cuando se tienen oportunidades de promoción.

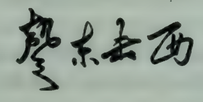
En las relaciones interpersonales, la estrategia de saquear una casa en llamas nos recuerda que la gente es más frágil cuando se enfrenta a dificultades. Por eso, se debe evitar criticar, desafiar o molestar a personas a las que uno tiene cariño cuando están intentando solucionar los problemas de los demás.

El general que sabe cuándo atacar,
hace que su enemigo no sepa
cuándo defenderse.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

6



Sheng dong ji xi

Fingir ir hacia el este
mientras se ataca por el oeste

EN LA GUERRA son usuales las tácticas de diversión. De hecho, fingir ir hacia el este mientras se ataca por el oeste es una manera tan obvia de engañar al enemigo, que si no se hace inteligentemente puede volverse contra uno. Zhou Yafu, un general de la dinastía Han oriental (25-220 d. de C.), es famoso por haber contrarrestado esta estrategia para aplastar una rebelión contra el trono.

En aquella época, China estaba dividida en veintidós feudos gobernados por príncipes casi independientes y quince prefecturas controladas directamente por la corte imperial. El emperador Jingdi, alarmado por los esfuerzos de los príncipes para expandir sus propios poderes, empezó a dividir el territorio de éstos, incitando al ambicioso príncipe Liu Bi a unirse a otros seis príncipes en una rebelión. Cuando éstos avanzaban hacia la capital, Jingdi recurrió a Zhou Yafu en busca de ayuda.

En primer lugar, el emperador quería que Zhou Yafu rescatara a su hermano, que había sido sitiado por los rebeldes. Dándose cuenta de que éstos tenían la moral muy alta, Zhou Yafu evitó atacarles. En vez de hacerlo, envió tropas de caballería a la retaguardia de las fuerzas rebeldes para cortar su aprovisionamiento, sabiendo que el asedio no podría continuar si éstas no podían proveerse de arroz, forraje y flechas. Cuando Liu Bi se dio cuenta de esta maniobra, levantó el sitio pensando librar una batalla rápida y decisiva contra Zhou Yafu.

Pero en lugar de combatir, Zhou Yafu mantuvo a sus soldados dentro del campamento, protegido con altas empalizadas y fosos profundos. Tras varios días, escaso ya de suministros, un desesperado Liu Bi ordenaba un ataque contra el campamento. Cuando Zhou Yafu oyó los gritos ensordecedores de batalla y el redoblar de los tambores acercándose por el sudeste, envió a este lado del campamento una pequeña división de soldados. Personalmente se dirigió con el grueso del ejército hacia el lado noroeste del campamento, ya que había interpretado correctamente el ruido en el sudeste como una argucia diseñada para distraer la atención de donde los rebeldes estaban realmente concentrando sus fuerzas.

Los lugartenientes de Zhou Yafu, pensando que éste estaba intentando escapar del peligro, hicieron comentarios despreciativos sobre él, pero éstos no duraron mucho tiempo. Protegiéndose en la oscuridad, oleada tras oleada de las tropas de Liu Bi atacaron sigilosamente por el nordeste, pero cuando se acercaron al campamento, Zhou Yafu ordenó a sus hombres que dispararan sus flechas a discreción. Los hombres de Liu Bi, que no esperaban que estas posiciones estuviesen defendidas, sufrieron graves pérdidas y huyeron en el mayor de los desórdenes. Al final, las provisiones de arroz de Liu Bi se agotaron y tuvo que abandonar el sitio. Zhou Yafu aprovechó para perseguirle. Las tropas hambrientas y exhaustas de Liu Bi fueron vencidas fácilmente, fracasando así el movimiento insurgente.

También en otras ocasiones, estrategas militares astutos han utilizado con gran éxito la estrategia de fingir ir hacia el este y atacar por el oeste. Fue una de las favoritas de Mao Tse Tung y la expuso con detalle en su ensayo *Sobre la guerra de larga c[illegible]ación.* La clave consiste en que el adversario no descubra las intenciones de los falsos movimientos. La estrategia tiene más posibilidades de tener éxito cuando la parte contraria está confusa y no puede descubrir cuál es el verdadero objetivo. Consiste en la creación de impresiones erróneas, haciendo creer al enemigo que se está planeando algo concreto cuando en realidad se está haciendo otra cosa. El principio subyacente es similar a la lógica de la Estrategia 1, «cruzar el mar confundiendo al cielo», porque ambas enfatizan la sustitución de lo desconocido o inesperado por lo conocido o previsto. Sin embargo, la táctica real sugerida por estas dos estrategias son diferentes: mientras que en «cruzar el mar» se actúa sobre la base de esconder los secretos en campo abierto, en «fingir ir hacia el este» se emplea el engaño en una dirección precisa. En la primera estrategia, se hace caer al enemigo en un estado de torpeza sensorial para que no pueda prever el ataque. En la estrategia de «fingir ir hacia el este», se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está viniendo de otro.

En la primavera de 1798, cuando Napoleón estaba perfilando sus planes para conquistar Egipto, y después la India, consiguió lanzar a la Armada británica sobre una pista falsa, haciendo difundir la información falaz de que su flota del Mediterráneo iba a entrar en el Atlántico para conquistar Irlanda. Naturalmente, Gran Bretaña se dispuso a interceptar la flota francesa en el estrecho de Gibraltar. Pero los barcos de Napoleón cruzaron el Mediterráneo en dirección a Egipto. Cuando los británicos descubrieron la trampa, pusieron rumbo hacia Alejandría, llegando allí antes incluso que los franceses. Después, imaginaron que Napoleón desembarcaría en Constantinopla y se dirigieron hacia allí, por lo que la flota francesa desembarcó sin ningún esfuerzo en Alejandría.

La invasión estadounidense de Granada en 1983 empleó la misma clase de trampa. Primero se dejó filtrar a la prensa que se estaba enviando un avión de carga y barcos a Oriente Medio para ayudar a las tropas que mantenían la paz en el Líbano. Pero en realidad la flota se dirigió a Granada. La ocupación de la isla fue muy rápida, por ser completamente inesperada.

«Fingir ir al este mientras se ataca por el Oeste» es una táctica ofensiva omnipresente en los deportes; los jugadores de baloncesto hacen pases falsos y los boxeadores fingen golpes que no dan.

Una empresa que intenta ganar tiempo mientras desarrolla un nuevo producto puede poner a la competencia sobre una pista falsa filtrando la información de que está trabajando sobre alguna otra cosa. Un diplomático que intenta mantener una misión delicada en secreto puede despistar a la prensa creando una historia de cobertura que le sitúe en algún otro lugar.

Las tácticas sutiles de diversión en los negocios pueden lograr objetivos individuales o empresariales en los que un enfoque directo fracasaría. Tome por ejemplo a un directivo cuyo salario esté ligado al valor de mercado de su empresa. Naturalmente deseará que suba el precio de las acciones. Si su empresa se desvaloriza, tiene una oportunidad de hacérselo conocer a los inversores. Sin embargo, si se limita simplemente a anunciar que las acciones han bajado y de que es una buena oportunidad de compra para todo el mundo, existe la posibilidad de que la gente piense que es una baladronada y de que adopten la actitud contraria. En vez de esto, lo que puede hacer es cambiar de política y emitir más obligaciones. Este aumento implica un riesgo mayor de bancarrota, y como el empresario sería penalizado contractualmente si realmente va a la quiebra, los inversores piensan implícitamente que debe tener una buena razón para creer que las cosas marchan mejor de lo que reflejan los precios de las acciones. Al hacer cambios estructurales de capital para transmitir información sobre la rentabilidad y los riesgos de la empresa, obtiene su bien merecida revalorización.

Las empresas de tarjetas de crédito practican continuamente la estrategia de «fingir ir hacia el este mientras se ataca por el oeste» cuando enfatizan la reducción anual de sus gastos de gestión. Los consumidores tienden a estar mucho más atentos a las cuotas anuales que a los gastos mensuales de gestión, aunque son realmente sobre éstos sobre los que estas empresas cargan sus beneficios: un estudio del profesor Lawrence Ausubel, de la Northwester University, mostró que, sobre un periodo típico de tres meses, durante los años 1983 a 1987, el coste de la tarjeta media de crédito descendió sólo una vigésima parte en relación con el índice de las tasas de interés a corto plazo.

Desviar la atención es una vieja táctica para calmar a los niños. Desafortunadamente, a medida que van creciendo son más difíciles de distraer, y a partir de los diez anos saben cuándo se está cambiando de tema a propósito. Sin embargo, la táctica de diversión actúa todavía en los adultos en ciertos contextos, siempre que se crea que «ir hacia el este» es creíble y que «el ataque por el oeste» está suficientemente disimulado.

En una relación de amor, por ejemplo, fingir una ligera afección por cualquier otra persona basta para provocar suficientes celos en la persona a la que realmente se quiere como para hacerla caer en los brazos de uno.

Como arma psicológica, «fingir ir hacia el este mientras se ataca por el oeste» puede ayudarle a ver sus problemas con una cierta perspectiva. Cuando encuentre dificultades en el trabajo o en la vida cotidiana, si piensa en los verdaderos problemas graves del hambre, la guerra y otras calamidades que afligen a una gran parte de la humanidad, su propia suerte le puede parecer de repente más fácil de sobrellevar. O incluso tal vez quiera dar un paso más y salir de su apretado horario de actividades para hacer un trabajo voluntario en favor de los pobres, los enfermos o las personas sin hogar. Es probable que descubra que puede llevar a cabo su trabajo normal y las responsabilidades familiares incluso con más confianza y energía.

DOS

ESTRATEGIAS DE CONFRONTACIÓN

La confrontación implica con frecuencia a dos oponentes que tienen más o menos una fuerza equivalente. Inclinar la balanza hacia un lado exige más argucias y, por lo tanto, más complejidad. Las estrategias de esta serie se basan en el sigilo y en la astucia —haciendo que el enemigo le subestime a uno—, en ataques furtivos por la retaguardia, en la infiltración y en aprovecharse de los puntos flacos del contrincante.



Todo en el universo ha sido creado
a partir de alguna cosa,
que a su vez
ha sido creada de la nada.

LAO TSE, *Tao Te King*

ESTRATEGIA

7 無中生有

Wu zhong sheng you

Crear algo a partir de nada

ESTA ESTRATEGIA actúa sobre la base de la relación yin-yang entre existencia y no existencia, verdad y falsedad, realidad y apariencia, plenitud y vacío. Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias aparentemente más insignificantes pueden conducir al éxito.

Esto es lo que sucedió cuando Zhang Xun, un valiente magistrado territorial de la dinastía Tang (618-907 d. de C.), recurrió a ventajas aparentemente inexistentes para defender su ciudad de las tropas que se habían rebelado contra el gobierno imperial.

A la cabeza de la rebelión se encontraba An Lushan, cuya ambición era tan grande como sus proezas sexuales: primero se apoderó de la concubina favorita del emperador Tang y después usurpó el trono. Uno de los partidarios de An Lushan, un antiguo funcionario de Tang, llamado Linghu Chao, se puso al frente de

40.000 soldados para sitiar la ciudad de Yongqiu, en donde Zhang Xun tenía una pequeña fuerza armada a sus órdenes. Tras cuarenta días de asedio, algunos de los habitantes de la ciudad estaban cambiando a sus hijos por comida. Pero Zhang Xun se negaba a rendirse y mandó decapitar a algunos de sus oficiales que querían hacerlo.

Cuando los defensores de Yongqiu se quedaron sin flechas, Zhang Xun ordenó a la gente fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidas de negro, que sus soldados descolgaron con cuerdas sobre las murallas de la ciudad tras caer la noche. Entonces, las tropas de Linghu Chao perdieron decenas de miles de flechas al disparar sobre lo que creían que eran enemigos que se escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los soldados de Zhang Xun los volvieron a subir sobre la muralla. Sólo en ese momento se dio cuenta Linghu Chao de que las figuras eran muñecos y cesó el ataque. Pero para entonces ya era demasiado tarde: Zhang Xun había pasado de carecer completamente de munición a tener de sobra.

Más tarde, a lo largo de esa misma noche, Zhang Xun hizo descolgarse por las cuerdas a 500 de sus más valientes soldados. Las tropas de Linghu Chao pensaron que se trataba de nuevo de figuras de paja y no les prestaron atención. Los hombres de Zhang Xun tomaron al asalto el campamento rebelde cortando como melones las cabezas de los soldados enemigos que se hallaban completamente dormidos. Los rebeldes huyeron en desbandada y Linghu Chao tuvo que ordenar una retirada.

De esta manera, Zhang Xun transformó una situación pasiva en una situación activa y dominante. Su defensa de Yongqiu fue uno de los factores decisivos para inclinar la situación militar en favor del ejército imperial.

Otra historia sobre «crear algo a partir de nada» cuenta cómo Cao Cao, una de los protagonistas de la rivalidad entre los Tres Reinos, impidió que desertaran los soldados sedientos durante una

prolongada marcha. Galopando hasta la cima de una colina, escrutó el horizonte gritando a sus soldados: «!Hay un huerto con ciruelos no muy lejos de aquí!» Las bocas de los soldados empezaron a hacerse agua y así se solucionó la crisis.

Un ejemplo fascinante de cómo se puede realmente crear algo de lo que parece ser nada es el concepto judeocristiano de Dios. Algunos historiadores creen que lo que mantuvo juntos a los judíos como pueblo, tras la dispersión de otros pueblos semíticos, fue la creencia en un dios invisible. Todos los demás grupos poseían dioses nacionales encarnados en imágenes que se hallaban en templos, y si la imagen era destruida y el templo arrasado, el dios moría. El Dios intangible de los judíos, al ser físicamente inalcanzable, era por lo tanto indestructible. Sin duda alguna, el mismo poder intangible del Dios cristiano ayuda a mantenerse a la cristiandad actualmente como una fuerza poderosa en todo el mundo.

Una variante de crear algo a partir de nada es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en realidad se tiene algo. Durante la guerra de Corea, Mao Tse Tung fue capaz de hacer que los Estados Unidos subestimasen gravemente la capacidad de intervención de China. Pero mientras el general Douglas MacArthur hablaba de una victoria inminente, más de 100.000 soldados chinos cruzaban tranquilamente el río Yalu en la oscuridad de la noche.

La propaganda consiste con frecuencia en esfuerzos para crear algo a partir de nada. La fabricación puede convertirse en realidad; la mentira repetida mil veces puede llegar a ser aceptada al final como la verdad. Sin embargo, el montaje propagandístico tiene más posibilidades de conseguir sus objetivos cuando algo pequeño es convertido en algo enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos.

Crear algo a partir de nada es una estrategia utilizada y comprobada en el terreno del espionaje. Quizá el golpe de inteligencia de más éxito de la Segunda Guerra Mundial consistió en la crea-

ción de un personaje ficticio —que se suponía que era un mayor británico—, cuyo cadáver ahogado fue encontrado por pescadores españoles en 1945. Los británicos habían planificado esta estrategia tan cuidadosamente que incluso la muerte del mayor apareció en The Times de Londres. Los documentos encontrados en el cuerpo indicaban de manera convincente que los aliados estaban planeando invadir Grecia, información que los españoles se apresuraron en comunicar a los alemanes. De hecho, el blanco de la invasión era Sicilia.

Algunos tipos de negocios son propicios para crear algo a partir de nada, siendo la industria automovilística un ejemplo notable de esto. Los fabricantes de automóviles anuncian cada año modelos «nuevos» y «mejorados», pero la mayoría de ellos tienen simplemente un interior diferente, algunas bandas añadidas en la carrocería, asientos adaptados al cuerpo o, a lo sumo, un motor más potente. Sólo algunos de los cientos de modelos de coches y camiones pueden ser descritos verdaderamente como nuevos; es decir, que llevan incorporados motores, estilo o dimensiones originales, que constituyen verdaderas innovaciones respecto a los modelos del año anterior. Por ejemplo, entre los modelos de 1990 sólo podían contarse entre los pocos modelos auténticamente nuevos la minicamioneta GM, un par de modelos de sedán de Honda y Nissan, un par de cupés deportivos de, Chrysler y Mitsubushi y algunas ofertas de importación.

Crear algo a partir de nada puede adoptar la forma de una sofisticada técnica publicitaria. Nissan lanzó su nueva línea de modelos Infiniti con una campaña publicitaria que pretendía fomentar la demanda de un producto sin ni siquiera mostrarlo. Los anuncios representaban escenarios tranquilos y símbolos de todo tipo, desde formaciones rocosas hasta pájaros, pero sin dejar ver ningún automóvil.

Los innovadores son simplemente innovadores porque crean cosas allí donde los demás nunca hubieran visto las posibilidades.

Las campañas presidenciales no eran un gran montaje, hasta que Theodore White escribió su primera parte de la serie *Making of the President (La creación del Presidente)* en 1968, y convirtió el acontecimiento en una industria de medios de comunicación. El periodista Timothy Crouse *(The Boys on the bus* [Los muchachos del autobús]) examinó detalladamente cómo los medios de comunicación se adentran en cada fragmento de discurso y en cada elección primaria de los partidos políticos, poniendo de moda la cobertura en la manera de hacer las campañas políticas.

Brian Ferren ha creado una empresa de cuarenta personas en East Hampton, Nueva York, sobre el principio de que siempre habrá demanda de cosas que no existen; asocia cosas tan nuevas que ni siquiera tienen nombre, desde equipos cinematográficos que exigen aparatos o efectos especiales hasta decorados interiores de sociedad de medios múltiples para centros comerciales.

Por supuesto, crear algo a partir de nada se presenta con frecuencia como una actividad contraproducente. Una de las leyes de Parkinson, la Ley de la Trivialidad, afirma que el tiempo empleado en cualquier orden del día de una reunión es inversamente proporcional a los gastos implicados. En otras palabras, la gente tiene tendencia a hacer una montaña de una topera.

Crear algo a partir de nada puede también volverse en contra de uno si lo que se ha creado es un castillo de naipes. Michael Milken, antiguo responsable de los «bonos basura» de Drexel Burnham Lambert, adquirió fama y fortuna con el éxito que tuvo financiando adquisiciones de empresas mediante acciones de alto riesgo y de elevados dividendos. Pero cuando Milken fue condenado por estafa y violar las leyes del mercado de valores, toda su estrategia fue puesta en cuestión, y ese tipo de transacciones se convirtió en algo perteneciente al pasado.

El ataque tiene éxito
cuando el enemigo descuida la defensa.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

8

暗渡陈仓

An du chen cang

Aparentar tomar un camino
mientras se entra a hurtadillas por otro

ESTA ESTRATEGIA opone maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas, actuando como el viento, que cuando no puede pasar por la ventana o por la puerta, sigue deslizándose incluso por las rendijas más finas.

Un antiguo practicante famoso de esta estrategia fue el general Han Xin, que ayudó a Liu Bang a entronizar la dinastía Han, que gobernó China durante más de cuatrocientos años (206 a. de C. a 220 d. de C.).

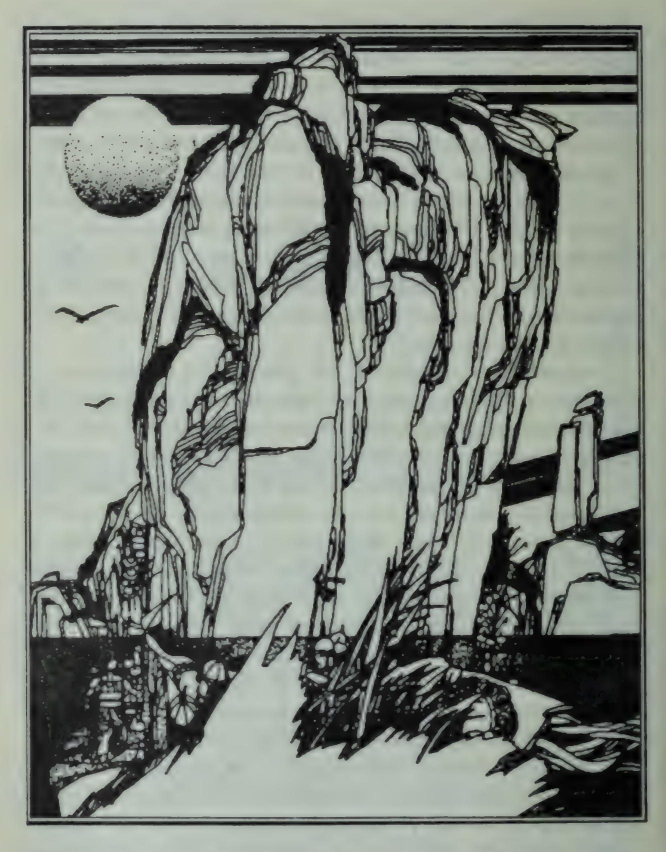
La dinastía Han fue la segunda en controlar una China unificada. La primera fue la dinastía Qin, cuyo fundador, Ying Zheng, había conquistado seis Estados rivales para establecer el primer imperio centralizado en el año 221 a. de C. Las aportaciones de

Ying Zheng habían sido múltiples: unificación de la lengua escrita, del calendario, de la moneda, de los pesos y medidas, e incluso de la longitud de los ejes de las carretas. Pero Ying Zheng era también extremadamente cruel: ordenó la quema de todos los libros, excepto los de medicina, agronomía, ciencia y tecnología, e hizo enterrar vivos a 460 sabios. Él y su hijo llegaron a apoderarse de hasta dos tercios de la cosecha recolectada como pago de renta de la tierra. Obligaron a 300.000 trabajadores a construir la Gran Muralla en plan de servidumbre y a otros 700.000 a construir un palacio, un mausoleo y vestigios funerarios, incluidos el famoso ejército de guerreros de terracota que atrae a tantos turistas a la actual ciudad de Xian.

Sometidos a este gobierno tan gravoso, los campesinos se rebelaron. Armados con palos y azadas marcharon sobre la capital y derrocaron la dinastía. A continuación surgió una confrontación entre dos líderes rebeldes, Xiang Yu y Liu Bang. La mayoría de la población era partidaria de Liu Bang, porque Xiang Liu había cometido la misma clase de excesos crueles que los gobernantes derrocados, como hacer caer en una trampa mortal a 200.000 soldados qin, que ya se habían rendido, y hacer ejecutar a un sabio en una caldera de aceite hirviendo. Pero Xiang Yu fue capaz de imponer su superioridad por un tiempo, ya que su ejército era cuatro veces más grande que el de Liu Bang.

Xiang Yu se declaró a sí mismo rey de Chu y nombró a Liu Bang rey de Han, confinándolo en un territorio del sur aislado por una elevada cadena de montañas. Liu Bang simuló estar contento con su suerte e incluso ordenó quemar los caminos hechos de tablones que atravesaban las montañas y que constituían la única vía de paso desde esta región hacia el exterior. Pero en realidad estaba entrenando a sus ejércitos bajo el mando del brillante general Han Xin.

Tres años después, el general de Xiang Yu encargado de la región, Zhang Han, descubrió que los hombres de Han Xin esta-



Las tropas del brillante estratega Liu Bang «aparentan tomar un camino mientras entran a hurtadillas por otro», un sinuoso rodeo a través de las montañas que les permite lanzar un ataque por sorpresa.

ban reconstruyendo los caminos. A Zhang Han le pareció divertido, puesto que bastaba una pequeña guarnición para proteger el paso fronterizo. Pero, poco después, interregno, Zhang Han se sorprendió al saber que las tropas de Han Xin habían llegado hasta el lado norte de la cadena montañosa. La reconstrucción de los pasadizos de madera había sido sólo una treta; en el entretanto, la mayoría de los soldados de Han Xin estaban realizando una marcha forzada nocturna a través de las montañas, dando un sinuoso rodeo. Zhan Han se quitó la vida, y antes de que pasara un año Liu Bang había derrotado a Xiang Yu y reunificado China.

Los aliados que desembarcaron en Normandía durante la Segunda Guerra Mundial constituyen un ejemplo moderno de la aplicación de «aparentar tomar un camino mientras se entra a hurtadillas por otro». Los alemanes nunca se imaginaban que las tropas aliadas atravesasen el Canal de la Mancha por ese punto y habían concentrado sus mayores dispositivos defensivos en la zona de Caíais. Los aliados habían hecho todo lo posible para reforzar esta falsa creencia, cuyo resultado fue que los alemanes fueran atacados por sorpresa.

Frecuentemente, los políticos utilizan esta estrategia en tiempos de crisis. Algunos analistas piensan que los gobiernos británico y argentino entraron en guerra en las islas Malvinas, en parte, para distraer la atención del público de los problemas internos de ambos países. Ambos gobiernos pudieron recuperar un poco del apoyo de la opinión pública reavivando los sentimientos nacionalistas.

En los negocios, esta estrategia ha demostrado ser un buen recurso de mercadotecnia. Hay que destacar esa avalancha de sorteos en los que siempre se gana, dirigidos por los agentes comerciales de suscripciones a revistas. Sus condiciones —si es que uno se molesta en leerlas— anuncian claramente que no es necesario hacer ninguna compra para participar. Pero las comunicaciones por correo explotan inteligentemente nuestro sentido del realismo

y de la equidad: no podemos creer que obtengamos algo por nada, ni pensamos que deba ser así. En consecuencia, muchos nos suscribimos obedientemente por lo menos a una revista, al tiempo que probamos nuestra suerte; normalmente es una revista que nunca hubiéramos comprado por simple reclamo.

En publicidad, la estrategia puede aparecer en la utilización de la letra pequeña; un ejemplo típico es el inmemorial dibujo animado George Price que lleva un recuadro con el anuncio «95 centavos», y en la esquina un pequeño «y más».

En la planificación estratégica, «aparentar tomar un camino mientras se entra a hurtadillas por otro» puede ser un procedimiento indirecto hacia un éxito a largo plazo. Xerox valoró su primera fotocopiadora al precio exorbitante de 2,95 millones de dólares. Se pretendía estimular los contratos de alquiler y de servicios y, de esta manera, crear una red de clientes dependientes.

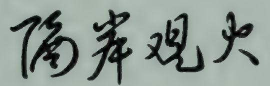
Esta estrategia puede proporcionar una dirección para tratar con parientes, amigos, su esposa, o su jefe, si quiere continuar un proyecto que usted piensa que es bueno, pero que todo el mundo cree que es una locura. Así, cuando la mitad del mundo parece confabularse en su contra, tiene que aparentar que está de acuerdo, mientras continúa adelante y sigue haciendo de todas maneras lo que considera que tiene que hacer. Por ejemplo, el estudiante preuniversitario cuyos padres se oponen a que tome un año sabático, debe completar de manera obediente todos sus exámenes mientras planea su viaje por América Latina. Y el empleado que tiene una idea para ahorrar costes que su jefe no acepta, puede tener que desarrollarla en su casa.

Una almeja estaba tomando el sol
con su concha abierta
cuando vino una grulla y picoteó
su carne. La almeja se cerró
de repente, atrapando el largo pico
de la grulla. Ninguno de los dos
se daba por vencido. Al final
un pescador que pasaba por allí
se quedó con la almeja y la grulla.

Fábula china

ESTRATEGIA

9



Ge an guan huo

Observar los fuegos que arden
al otro lado del río

OBSERVAR LOS FUEGOS que arden al otro lado del río significa dejar que los enemigos de uno se destruyan a sí mismos. Otra manera en que los chinos expresan esta idea es: «Siéntate en lo alto de la montaña y observa cómo luchan los tigres entre sí.»

Esta estrategia se aprovecha de las contradicciones de las facciones del campo enemigo. Exige una posición pasiva; hay que esperar pacientemente a que surjan los antagonismos. La estrategia se refleja en el *I Ching (Libro de las Mutaciones),* en el hexagrama 14, que significa comodidad, lo que implica que no hay que emprender ninguna acción, sino más bien sentarse y esperar buenas noticias.

El astuto dirigente de los Tres Reinos, Cao Cao, utilizó esta estrategia para derrotar a los hermanos Yuan: Yuan Tan, Yuan Shang y Yuan Xi.

Acababan de rechazar un ataque de Cao Cao, cuando ya estaban luchando entre ellos. El mayor, Yuan Tan, estaba enfadado porque su padre había nombrado heredero a su hijo mediano Yuan Shang. Yuan Tan pidió ayuda a Cao Cao reclamando sus derechos de sucesión. En vez de ayudarle, Cao Cao mató a Yuan Tan y también venció a Yuan Shang y a Yuan Xi. Éstos dos huyeron y pidieron ayuda al jefe de una tribu nómada del nordeste, llamado Gongsun Kang.

Gongsun Kang se enfrentaba a un dilema: no confiaba en los hermanos Yuan, ya que durante muchos años había sufrido repetidos ataques por parte de su padre. Por otra parte, si ayudaba a los dos hermanos supervivientes, éstos le podían ayudar a resistir contra Cao Cao, cuyos generales estaban derrotando una tras otra a las tribus nómadas. Gongsun Kang envió un mensaje a los hermanos diciéndoles que estaba enfermo, al tiempo que mandaba espías para que averiguasen las intenciones de Cao Cao. De hecho, éste no estaba planeando ningún ataque. Habiéndose enterado de la petición de los hermanos Yuan, había decidido dejar a Gongsun que llegase a un acuerdo con ellos.

Gongsun Kang convocó al final a los hermanos Yuan a su sala de recepción y les invitó a sentarse. Cuando Yuan Shang pidió al jefe si podía hacerle traer almohadones para sentarse en el desnudo banco de madera, Gongsun Kang declaró: «Vuestras cabezas van a viajar diez mil leguas, ¿de qué sirve hablar ahora de almohadones?» En ese momento, los soldados salieron de donde estaban escondidos y cortaron las cabezas de los hermanos Yuan. Pocos días después, Cao Cao recibía las dos cabezas en cajas de madera. Cao Cao recompensó a Gongsun nombrándole duque.

En la misma línea de esta estrategia, Japón aprovechó la oportunidad cuando los chinos luchaban entre sí a principio de los

años treinta. Tras la masacre de comunistas por parte de Chiang Kai-shek en 1927, la lucha entre el Kuomitang y el Partido Comunista se hizo cada vez más sangrienta. Estando ambos lados debilitados, Japón ocupó fácilmente Manchuria en 1931. Posteriormente, Japón siguió esperando mientras que la guerra civil china se extendía y los comunistas eran expulsados de su zona de asentamiento en el sur y forzados a la Larga Marcha hacia las planicies del noroeste. Al final, Japón lanzó su invasión total de China en 1938.

La confianza en «observar los fuegos que arden al otro lado del río» ha sido algo evidente en la historia de la construcción de los imperios. A partir del siglo XV, mientras que los príncipes y las repúblicas de la Europa central luchaban entre si y llevaban a cabo planes de expansión unos a costa de otros, los europeos occidentales, particularmente los holandeses, escandinavos, españoles, portugueses, franceses y británicos, extendían sus ambiciones al otro lado de los mares. Al mismo tiempo, mientras que estos poderes se disputaban las conquistas de ultramar, la Rusia zarista se extendía hacia el este.

El pequeño puede recoger con frecuencia beneficios inesperados dejando que los grandes adversarios combatan sus diferencias. A veces podemos observar este principio en el mundo del deporte: por ejemplo, en los Juegos Olímpicos de Invierno de 1988, mientras que la atención mundial se centraba en el enfrentamiento en patinaje entre las dos grandes figuras —Katarina Witt, de Alemania Oriental, y Debi Thomas, de Estados Unidos—, lo cual ejercía una enorme presión y producía tensión en ambas contrincantes, la canadiense Elisabeth Manley, que había pasado relativamente desapercibida, patinó tranquilamente hasta conseguir una medalla de plata.

En el mundo de los negocios, los recién llegados pueden obtener ventajas de un pulso entre dos adversarios establecidos. A finales de los años setenta, mientras dos empresas estadounidenses

se enfrentaban por la semejanza de los nombres de sus eliminadores de cucarachas —el Cal Mex Bug Destroyer, que utilizaba un método electrónico, y el Calameks Bug Killer, que utilizaba una sustancia química odorífica—, la empresa japonesa Maebashi Industries ganó tranquilamente a ambas con su exterminador de cucarachas sónico.

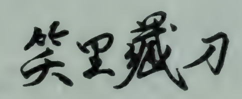
Cuando surgen batallas entre facciones dentro de las empresas y otros tipos de organizaciones, los directores tienen una gama de opciones para enderezar la situación, que abarca desde la intervención dictatorial hasta la actitud de dejar las cosas de lado. En algunas circunstancias, los administradores de más éxito y más populares son los que dejan a los contrincantes llevar las cosas hasta un punto de irracionalidad e intervienen entonces como mediadores imparciales. Esta técnica es particularmente efectiva cuando se trata con posiciones individualistas, como las que adoptan los departamentos académicos de las universidades.

Los adultos sienten normalmente el impulso de separar a los niños que se están peleando o que están discutiendo, pero también en este caso «observar los fuegos que arden al otro lado del río» puede ser un buen enfoque. Incluso los párvulos pueden ser capaces de solucionar sus asuntos por sí mismos, y así podrán poco a poco aprender la importancia que tiene el compromiso y el compartir puntos de vista.

El hombre que tiene miel en sus labios
esconde el crimen en su corazón.

Dicho chino

ESTRATEGIA

10 

Xiao li cang dao

Ocultar la daga tras una sonrisa

ESTA ESTRATEGIA significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia. Esta manera de actuar es ejemplificada por el funcionario de la dinastía Tang llamado Li Yifu, que obtuvo un alto cargo en la corte imperial a causa de sus maneras corteses y su inteligente manejo del lenguaje. Detrás de la cara amistosa y amable de Li se escondía la ambición, la codicia y el deseo de venganza. Permitía que los miembros de su familia solicitasen sobornos de las personas que querían comprar títulos oficiales. Perseguía a todos los que se le cruzaban en su camino; podía sonreír por la mañana a un ministro y por la tarde enviarle al campo de ejecución.

Durante mucho tiempo el emperador no quiso oír ninguna queja de Li Yifu. Cuando éste intentó sacar de la prisión a una bella mujer que había sido sentenciada a muerte, planeando tomarla como concubina, se culpó de este escándalo al guardián

de la prisión, que acabó ahorcándose. Cuando otro funcionario informó de que el verdadero culpable era Li Yifu, el emperador no sólo no quiso escucharle, sino que confinó al informador en un puesto lejano.

Sin embargo, al final el emperador no pudo ignorar por más tiempo las historias de mezquindades y de corrupción de Li Yifu. Éste fue desterrado a una región fronteriza en donde murió en desgracia. Un siglo después, el poeta de la dinastía Tang Bai Juyi escribió de él: «Las maneras de Li Yifu son siempre sonrientes, y una daga se oculta tras sus sonrisas».

Se puede desarmar al adversario con una sonrisa, con regalos o con cualquier otro gesto similar. Sólo un mes antes de que los japoneses bombardeasen Pearl Harbour, enviaron a Estados Unidos un emisario que estaba casado con una americana para discutir los intereses de los dos países en el Pacífico.

Los liquidadores de empresas nuncà admiten «ir a matar», sino que insisten en que simplemente quieren pagar a los accionistas lo que valen sus empresas. Pero cuando adquieren una empresa, los liquidadores actúan típicamente fagotizando sus adquisiciones, vendiendo los sectores más lucrativos.

De una manera menos cruel, «ocultar una daga tras una sonrisa» puede significar simplemente realizar beneficios haciendo el bien. El Plan Marshall, que revitalizó una Europa Occidental devastada tras la Segunda Guerra Mundial, fue una de las ingenuidades americanas que tuvo éxito. Con una suma relativamente pequeña de trece billones de dólares en préstamos y créditos a sus aliados, Estados Unidos consiguió dos objetivos, uno económico y otro político: creó un mercado amplio y nuevo para los bienes americanos en

Europa, así como oportunidades de expansión para sus multinacionales, al mismo tiempo que mantenía la estabilidad en Europa occidental e impedía la expansión del poder soviético hacia Occidente.

Una forma antigua de realizar beneficios ejerciendo el bien es el establecimiento de una fundación benéfica, mediante la que familias de dinero y empresas crean importantes actividades sociales, al tiempo que ganan a cambio prestigio y exención de impuestos.

Un ejemplo relativamente reciente es la decisión de las principales empresas de productos farmacéuticos de regalar a los enfermos de SIDA y de otras enfermedades graves los medicamentos experimentales que no obtienen la aprobación definitiva por parte del gobierno. Estas empresas afirman actuar por motivos humanitarios, afirmación que equivale a «una sonrisa». Pero también tienen objetivos estratégicos: el gesto de buena voluntad favorece una imagen que se halla bajo las críticas de los consumidores, les permite ahorrar los costes de publicidad, puesto que se trata de medicamentos que no están a la venta, y les proporciona un avance en el mercado, en el caso en que dichos medicamentos sean aprobados para su utilización permanente. Estos objetivos, aunque no son criminales, equivalen a «una daga».

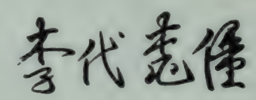
En los asuntos cotidianos, la estrategia de esconder un cuchillo en una sonrisa sugiere que a veces es necesario maquillar lo negativo de positivo para que un trabajo o una situación sea asimilable. La gente puede aceptar tareas desagradables o malas noticias si se presentan bajo un buen aspecto, lo mismo que Tom Sawyer convenció a los demás de que pintar la valía era algo divertido.

Un melocotonero crece junto
al pozo; un ciruelo está enraizado
a su lado. Cuando los gusanos
invaden la base del melocotonero,
el ciruelo es sacrificado.

Canción popular china

ESTRATEGIA

11



Li dai tao jiang

Sacrificar el ciruelo por el melocotonero

A VECES HAY QUE HACER sacrificios parciales en aras de la victoria total. Esto puede significar perder una batalla para ganar la guerra o hacer una concesión para conseguir el objetivo principal. El dicho chino «Dejar una prenda para salvar una carreta» expresa la misma idea.

Sun Bin, el gran estratega militar que escapó a la crueldad de Pang Juan para servir a su Estado natal de Qi (véase la estrategia 2), empleó la estrategia de «sacrificar el ciruelo por el melocotonero», primero en las pistas de carreras y después en el campo de batalla.

El jefe militar de Qi, Tian Ji, participaba en las carreras de caballos y hacía apuestas con el rey de Qi, que casi siempre perdía. Un día Sun Bin fue con ellos. Tras observar atentamente,

inventó una fórmula para garantizar el éxito de Tian Ji, que éste probó al día siguiente.

Sun Bin se había dado cuenta de que los caballos de Tian Ji sólo perdían por una cabeza en las tres categorías de competición. Esta vez Tian Ji puso a su mejor caballo en la carrera de segunda categoría, a su segundo mejor caballo en la carrera de tercera categoría, y a su tercer caballo en la carrera principal. Naturalmente, Tian Ji perdió esta primera carrera, pero ganó las otras dos. Sacrificando una carrera, logró ganar todo el resto.

Cuando Sun Bin estaba planeando una emboscada contra su enemigo de toda la vida Pang Juan, Tian Ji quiso utilizar el método de Sun Bin en las carreras de caballos, es decir, sacrificar su peor columna de soldados a la mejor de Pang Juan, utilizar la mejor para atacar la columna mediana de Pang Juan, y emplear su columna mediana para atacar la peor.

Pero en vez de ello, Sun Bin ingenió un plan que aprovechaba el terreno montañoso para ganar tiempo. En primer lugar, la peor columna de Tian Ji atacó la mejor de Pang Juan, su columna mediana atacó la mediana, mientras que su mejor columna atacó la peor de Pang Juan, deshaciéndola en poco tiempo. Después, ésta se unió con la columna mediana para vencer a la mediana de Pang Juan. Por último, las dos se unieron a la peor de Tian Ji y juntas derrotaron a la mejor de Pang Juan. Aunque la peor columna de Tian Ji sufrió muchas pérdidas, sus tropas fueron capaces de concentrar fuerzas superiores en las tres etapas sucesivas de la batalla, asegurando la victoria final.

La estrategia de sacrificar el ciruelo por el melocotonero actúa sobre la base de la relación yin-yang entre superioridad e inferioridad, fuerza y debilidad, la situación global y la local, y el sacrificio y la ganancia. Exige un cuidadoso cálculo de los beneficios parciales y de los globales, así como de las ganancias a corto y a largo plazo.

En la guerra, esta estrategia no es para las personas de corazón. El precio del éxito puede conllevar graves pérdidas, como cuando

los soviéticos cruzaron el río Dniéper durante la Segunda Guerra Mundial, sacrificando dos batallones para mantener a los alemanes disparando al norte de Kiev y permitir al grueso de las tropas cruzar al sur de esta ciudad. Los sacrificios pueden suscitar cuestiones morales, como cuando los alemanes atacaron Coventry. El gobierno británico sabía que se iba a producir el ataque, porque habían descifrado hacía poco los códigos alemanes, pero decidieron no desplegar ninguna defensa por miedo a poner sobreaviso a los alemanes de su recién adquirida capacidad de descifrar sus códigos. Miles de civiles murieron en esta ocasión.

Usar esta estrategia en los negocios también exige resolución. Con frecuencia surgen contradicciones en el mundo empresarial entre los intereses a corto plazo y los objetivos a largo plazo. La exigencia de la comisión del mercado de valores de informes cada cuatro meses y la orientación de beneficios rápidos de los analistas financieros y de los corredores de bolsa de Wall Street promueven la visión a corto plazo. Puede que no se hayan visto durante algún tiempo los beneficios del desarrollo del producto, la planificación y la instalación de facilidades para nuevas fábricas o la introducción en nuevos mercados. Pero el éxito final de una empresa depende más de sus proyectos a largo plazo que de las ganancias trimestrales.

El sacrificio voluntario de los beneficios locales o a corto plazo para asegurar ganancias a largo plazo o generales ha sido una de las claves del éxito industrial japonés. La diferencia entre los enfoques japonés y estadounidense se ve muy bien en el caso de los semiconductores. Los fabricantes americanos de chips, bajo la presión de reducir las pérdidas a corto plazo, despiden empleados cuando disminuye la demanda de mercado de una generación de chips y tienen que volver a contratar personal de nuevo para producir la nueva generación. Las empresas japonesas mantienen a los empleados y van directamente a producir la siguiente generación.

La lección no ha pasado desapercibida para todas las empresas americanas. Texas Instruments puso precios bajos y mantuvo sus

pérdidas en las primeras fases del desarrollo del mercado, llegando a ser más tarde rentable cuando las pequeñas empresas competidoras se hundieron. Pero las grandes empresas prósperas tienen la mayor ventaja: es difícil «sacrificar el ciruelo por el melocotonero» si no se tiene una línea de productos rentables para compensar la inversión en áreas que tienen pérdidas. Consideremos IBM, que construyó su negocio de ordenadores electrónicos sobre la base de su dominio del negocio de las máquinas electromecánicas de tarjetas perforadas. E incluso grandes empresas deben utilizar la estrategia con cuidado, como Xerox, que despilfarró los beneficios de su éxito con las fotocopiadoras en toda clase de aventuras no rentables, incluido el intento de competir con IBM.

Comparadas con las empresas de fabricación de productos, las empresas de servicios tal vez piensen que «sacrificar el ciruelo por el melocotonero» es menos doloroso porque los beneficios netos son más evidentes de manera inmediata. Por ejemplo, Greyhound Lines rebaja periódicamente sus tarifas de autobús siguiendo esta estrategia. Lo hizo tres veces en 1989 para atraer a los viajeros contrariados por la subida de las tarifas aéreas y cansados de conducir. Esta empresa descubrió que una reducción del 1 por 100 de los precios producía un aumento en las ventas de billetes del 5 por 100 en el mismo día, y de un 2 por 100 en las ventas de billetes por adelantado.

En esta época de la manía de fusiones, «sacrificar el ciruelo por el melocotonero» puede significar escoger el menor de los males. Los directores de empresas que son blanco de intentos de OPAS hostiles salen a la caza de «caballeros salvadores», esperando así salvaguardar el máximo de sus intereses antes que perderlo todo.

«Sacrificar el ciruelo por el melocotonero» se aplica también al hacer el balance entre diversificación y concentración. Las empresas que se diversifican para repartir los riesgos pueden encontrarse al final con sus fuerzas demasiado divididas. International Harvester intentó competir simultáneamente con Ford y con General

Motors en el sector de los camiones pesados, con John Deere en el sector de la maquinaria agrícola y con Caterpillar en el sector de la construcción. Como segunda o tercera empresa de cada sector, International Harvester no podía afianzarse definitivamente.

La forma de fusiones simultáneas, que tuvo su auge en Estados Unidos durante los años setenta, condujo a un elevado índice de cierres de empresa. Cada empresa en particular puede beneficiarse de devaluaciones a corto plazo, pero la tendencia era negativa para la productividad a largo plazo y para la salud de la industria de la nación. Hoy día se reconocen los peligros de las fusiones simultáneas más de lo que se solía reconocer hace unos años. Sin embargo, una empresa puede fracasar, incluso en lo que aparece a primera vista como una expansión del negocio. IBM compró la empresa Rolm por un billón y medio de dólares, siguiendo su política de penetración en el sector de las comunicaciones, y la vendió a Siemens A.B., de Alemania Occidental, cuatro años después, cuando ya estaba perdiendo cien millones de dólares por año.

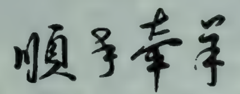
Los peligros de concentración persiguiendo los intereses a corto plazo a costa de los intereses a largo plazo, es una prospectiva global muy bien descrita por el ecologista Garrett Hardin como la «tragedia de los bienes comunales». Cada campesino autorizado a utilizar los pastizales comunales se beneficiará a título individual aumentando su ganado, hasta que el sobrepastoreo que resulta de la persecución de sus propios intereses destruye los pastos que mantienen a todos. La utilización indiscriminada de los recursos puede significar la destrucción de todo el mundo.

Aunque las comunicaciones modernas continúan reduciendo el tiempo y el espacio, esta ampliación de los límites globales está ensanchando el marco temporal y el área geográfica en los que operan los negocios. En nombre de la «responsabilidad empresarial», los planificadores empresariales tienen que calcular hoy día costosas inversiones en sistemas de reciclaje y controles de contaminación en función del bien social a largo plazo.

Miles de granos de arena amon tonados forman una pagoda.

Dicho chino

ESTRATEGIA

12 

Shun shou qian yang

Aprovechar la oportunidad para robar una cabra

ESTA ESTRATEGIA significa aprovechar las oportunidades que surgen. No debe escapar a la atención ni siquiera el menor error por parte del enemigo. Cualquier minúsculo desliz de la otra parte puede convertirse al menos en una pequeña ventaja para uno.

La quintaesencia de la utilización de esta estrategia procede de un cuento de Wu Qi, llamado también Wu Zi, un estratega militar del periodo de los Reinos Combatientes, al que se menciona frecuentemente con el mismo respeto que al gran Sun Zi.

Wu tenía una historia personal agitada: siendo niño huyó de su casa cuando su madre le criticó su frivolidad y prometió no volver nunca más hasta que llegara a ser primer ministro o comandante en jefe del ejército. Siendo estudiante de confucianismo en el reino de Lu, fue retirado de sus estudios por su tutor por no ser suficientemente filial —cuando su madre murió, había llorado

muy poco y había vuelto a sus libros como si no hubiera sucedido nada—. Al tiempo el reino de Qi atacó el reino de Lu y el rey de Lu dudaba en nombrarle comandante en jefe, porque su esposa era miembro de la familia real de Qi, cortó la cabeza y de ésta y se la presentó al rey.

Al rey de Lu no le hizo muy feliz la manera particular de Wu Qi de demostrarle su fidelidad, pero entendió que este hombre brillante podía vencer al adversario si no lo hacía a su manera. Así pues, Wu Qi fue nombrado, a pesar de todo, comandante en jefe y logró al final rechazar la invasión de Qi, aunque más tarde desertó; incapaz de abandonar su hábito de encolerizar a su patrón, fue primero al reino de Wei y después al reino de Chu.

El rey de Chu, Daowang, le nombró primer ministro y le alentó a llevar a cabo amplias reformas políticas. Wu Qi reforzó el gobierno de la ley, hizo más eficaz la burocracia y abolió la herencia de títulos nobiliarios más allá de tres generaciones, transfiriendo sus beneficios a soldados con méritos. En poco tiempo, Chu emergió hasta llegar a ser uno de los poderes más temidos entre los Reinos Combatientes

Durante los veintiún años de gobierno de Daowang, nadie se atrevió a atacar a Chu. Sin embargo, cuando éste murió, Wu Qi tuvo que enfrentar el asalto de la nobleza que había perdido sus títulos. Todavía no había sido enterrado el rey cuando los nobles irrumpieron en el palacio y empezaron a desmandarse. Persiguieron a Wu Qi hasta las cámaras reales, disparando flechas con sus arcos. Mortalmente herido, Wu Qi saltó hasta el cadáver del rey y se agarró a éste con fuerza mientras que continuaba la lluvia de flechas. Estando muerto, el cuerpo del rey fue también acribillado a flechazos.

El comportamiento de Wu Qi puede parecer desconcertante, pero muy pronto su intención desveló su transparencia. Cuando el hijo de Daowang subió al trono y comenzó una investigación sobre la muerte de su padre, aplicó al pie de la letra una ley que



El previsor Wu Qi «aprovecha la oportunidad para robar una cabra»; se aferra al cuerpo de su rey mientras sus enemigos disparan una lluvia de flechas sobre ellos, sabiendo que incluso después de su muerte esos usurpadores serán castigados por infringir la ley de profanar el cadáver real.

Wu Qi había ayudado a promulgar. La ley castigaba con la muerte la mutilación del cuerpo del rey. Así, miembros de setenta familias nobles fueron ejecutadas por esta ofensa. Wu Qi se había proporcionado una oportunidad última para vengar su propia muerte.

«Aprovechar la oportunidad para robar una cabra» no es algo usual en las acciones militares convencionales, pero la estrategia es esencial en la guerra de guerrillas. Las fuerzas pequeñas y escasamente armadas no se pueden permitir el lujo de dejar pasar ninguna oportunidad para hostigar al enemigo. Mao Tse Tung formuló este principio en una lacónica sentencia de dieciséis caracteres: «Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, hostigamos; cuando está exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos.»

En el entorno competitivo de los negocios, es importante estar alerta a los errores y descuidos de los demás. Los japoneses lo sabían cuando se introdujeron en los huecos dejados por los fabricantes americanos en el campo de la electrónica. Empresarios ingeniosos han hecho fortunas detectando necesidades que nadie más se imaginaba que existieran: ¿Quién habría pensado que los protectores de cartón para las ventanillas de los coches llegarían a popularizarse como ha ocurrido?

Entre los que hacen millones llenando huecos pasados por alto por otros están: Sam Moore Walton, que amasó una fortuna con su cadena de almacenes de rebajas Wal-Mart concentrada en ciudades de la costa;

J. R. Simplot que, habiendo recibido sólo educación primaria, hizo su fortuna vendiendo 350 millones de kilos de patatas fritas al año a los establecimientos de comidas rápidas, y el joven James Jaeger, que inventó un detector por radar para alertar a la policía sobre los motoristas que sobrepasan la velocidad reglamentaria.

Whittle Communications Corporation se especializa en aislar una franja de audiencia en un mercado de medios de comunicación ya fragmentado. La empresa Tennessee reventó la industria

de las comunicaciones con su revista dirigida a las consultas de médicos y sus canales de televisión para las escuelas. Después salió con una hábil revista para todo el país que se distribuía exclusivamente a través de los salones de belleza. Un imitador de la competencia, Communications Venture Group, planeó fragmentar todavía más el mercado con seis revistas diferentes bimensuales especializadas en diferentes temas, distribuidas en salones de belleza gestionados por centros comerciales especializados.

El mensaje de estas historias de éxitos comerciales es simple: no desdeñar nunca pequeñas oportunidades. La empresa consultora americana Bain and Company emplea este principio en su estrategia de reclutamiento de clientes. Como parte de su política para crear relaciones a largo plazo, suele contratar pequeñas tareas que tienen el respaldo total de los altos directivos de sus clientes y la posibilidad de producir resultados espectaculares. Esta política es llevada a cabo con la esperanza de conseguir que estos pequeños trabajos se conviertan a la larga en grandes cuentas.

Grandes compañías que tienen por objetivo proporcionar algo en todo el mundo tampoco pueden ignorar las pequeñas oportunidades. El director de Chrysler, Lee Iacocca, ha observado que en Estados Unidos el rico se hace más rico, incluso durante las recesiones económicas, y que siempre quieren coches de lujo. Sin embargo, la empresa también ha de dirigirse a la parte del mercado que tiene conciencia del presupuesto, ofreciendo automóviles pequeños y que consuman menos gasolina.

«Robar una cabra» es una estrategia útil para avanzar en la profesión. No quiere decir escalar a brazo partido, sino más bien aprovechar cada oportunidad para hacerse útil y, si se puede, indispensable.

Pero esta estrategia es una espada de dos filos cuando se aplica en las relaciones personales. Usada negativamente, puede malograrías. Por ejemplo, sí usted aprovecha la más mínima oportunidad para criticar a su mujer o a su marido, ella o él probable-

mente lo tomarán como una ofensa. Por otra parte, utilizada de manera positiva, «robar una cabra» puede fortalecer las interacciones personales. Si sus hijos normalmente bruscos piden algo «por favor», les debe elogiar todo lo que pueda; los niños responden bien a los incentivos positivos de estos pequeños signos de urbanidad. Y estos signos de aprobación no son menos apreciados por los adultos; parece que los adultos también están deseosos de respuestas positivas a sus acciones.

TRES

ESTRATEGIAS DE ATAQUE

Atacar suele ser la posición más difícil en la guerra porque uno está expuesto al poder de fuego del enemigo. La mayoría de las bajas se producen durante los ataques. Las estrategias de esta serie intentan reducir al mínimo esta situación de exposición con técnicas que van desde la vigilancia y el disimulo de las intenciones hasta las argucias sutiles para dominar los combates.

Se puede ganar sin librar
una sola batalla.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

13 打草惊蛇

Da cao jing she

Golpear la hierba para asustar a la serpiente

DURANTE LA DINASTÍA Tang había un magistrado codicioso llamado Wang Lu. La gente de su circunscripción, convencida de que estaba apropiándose de fondos públicos, le presentó una denuncia acusando a su contable de malversación. Sin pensarlo, Wang Lu escribió en la denuncia: «Por haber golpeado simplemente la hierba, habéis asustado a la serpiente que se esconde en ella».

Esta estrategia juega con la relación yin-yang entre los enfoques directos e indirectos a los problemas. Bajo algunas circunstancias, golpear los matorrales de alrededor funciona mejor que atacar la casa. Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. A veces, se puede hacer creer al adversario de que se le está cercando, y así se entregará por sí mismo más fácilmente.

Golpear la hierba también es una manera de tomar la delantera a un enemigo que se piensa que va a atacarle a uno. Otro ejem-



El codicioso funcionario Wang Lu reconoce que sus administrados, al presentarle una denuncia contra su subordinado, le están realmente criticando a él; están «golpeando la hierba para asustar a la serpiente».

plo histórico ilustra los peligros de no hacerlo. En el año 627 a. de C. Mugong, rey de Qin, decidió lanzar un ataque sorpresa sobre el reino de Zheng, desoyendo las advertencias en contra de su principal consejero Qianshu, que decía que un ataque por sorpresa sería imposible a causa de la distancia que separaba los dos reinos. Qianshu lloraba mientras enviaba a sus tropas. Al final quedó claro que el sigilo era imposible y las tropas tuvieron que regresar. Qianshu también había predicho que caerían presa de emboscadas del ejército enemigo de Jin a la vuelta. Es posible que los soldados de Qin «golpeasen la hierba» para asustar a los que esperaban pero no tuvieron en cuenta las advertencias en contra y fueron barridos.

Sun Zi reconocía la importancia de «golpear la hierba» en su exposición sobre la vigilancia. Él aconsejaba provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva. Esto es lo que hicieron Francia y Gran Bretaña en 1956 cuando lanzaron un grupo de paracaidistas-muñecos sobre el puerto de Said, después de que el presidente Nasser hubiera reclamado la soberanía del canal de Suez. Cuando quedó al descubierto la potencia de fuego de Egipto, atacaron las verdaderas fuerzas aerotransportadas y tomaron el puerto.

Esta estrategia se emplea con frecuencia en el campo de la diplomacia y de la política mediante la práctica de lanzar «globos-sonda». Cuando Henry Kissinger era secretario de Estado bajo Richard Nixon, era un maestro en esta técnica: habiendo intimidado a los periodistas para que encubriesen su identidad tras la etiqueta de un «alto funcionario», filtraba informaciones sobre sus propias actividades, en las que él no aparecía.

En el ámbito de los negocios, «golpear la hierba para asustar a la serpiente» es muy útil en las fases iniciales de las negociaciones. Puede adoptar la forma de una escucha y un sondeo cuidadosos, métodos excelentes para averiguar los intereses e intenciones de la otra parte. Otra aplicación en los negocios de

«golpear la hierba» consiste en tomar la delantera a la competencia anunciando un nuevo producto para que los competidores se asusten y empiecen a divulgar detalles de sus productos similares y obtener así una idea más aproximada de contra qué tendrá que enfrentarse uno mientras se planifica la estrategia de mercado.

Las encuestas y los estudios de mercado son una manera de «golpear la hierba»; su objetivo consiste en valorar la reacción de los consumidores hacia los productos y servicios nuevos. Las empresas, a veces, hacen movimientos falsos para provocar a la competencia a dar respuestas que revelan sus estrategias de mercadotecnia o sus avances tecnológicos.

Los periodistas utilizan con frecuencia la estrategia de golpear la hierba para asustar a la serpiente. Muckraker Jessica Mitford recomienda empezar una entrevista con un «testigo hostil» con preguntas fáciles, con el objetivo de llevar el tema hacia un tono conversacional que le predisponga a revelar más cosas. El escritor Ramsey Flynn, que escribe para una revista de investigación, intenta cercar psicológicamente a sus fuentes, dejándoles saber cuáles son las otras personas con las que está también entrevistándose; el resultado es que piensan que sabe más de lo que realmente sabe y tienden a proporcionarle más información. El reportero Robert Scheer, en su famosa entrevista con Jimmy Carter, no tenía la intención de investigar la cuestión del adulterio, cuando Carter, al final ya de la sesión y como un pensamiento tardío, admitió voluntariamente haberle apetecido tener aventuras sexuales con otras mujeres que no fueran su esposa.

Una variante de «golpear la hierba» es retrasar los golpes de manera que la serpiente no se asuste. Los agentes que investigan a un sospechoso pueden utilizar esta técnica: en lugar de detenerle inmediatamente, esperan a reunir más pruebas para tener acusaciones más graves. Igualmente, un periodista que anda tras las huellas de un escándalo político, puede posponer entrevistas con

los personajes principales hasta que hayan cometido suficientes transgresiones como para hacer la historia redonda.

La estrategia de golpear la hierba para asustar a la serpiente sugiere que se puede a veces resolver un problema centrándose en otro diferente. Si un joven tiene malos resultados en los estudios, atacar de frente sus costumbres de cómo hace los deberes en casa puede que no tenga ningún resultado, mientras que un esfuerzo para alentar su propia autoestima mediante buenos consejos puede reflejarse en mejores notas escolares. De la misma manera, «golpear la hierba para asustar a la serpiente» significa que se puede saber mucho de la gente con pruebas indirectas. El mejor test para un amante, por ejemplo, no consiste en las expresiones abiertas de fidelidad de la otra persona, sino en si acude a ayudarle en una crisis.

Si careces de la autoridad suficiente,
la gente no te escuchará;
y si no te escucha.
tus órdenes no serán cumplidas.

CONFUCIO

ESTRATEGIA

14 借尸还魂

Jie shi huan hun

Levantar un cadáver de entre los muertos

ESTA ESTRATEGIA aboga por utilizar a los demás. Se refleja en *El Libro de las Mutaciones*, en el hexagrama 4, que significa la ignorancia, y que sugiere que se puede controlar a las personas que carecen de capacidad, inteligencia o conocimiento para resistirse a la manipulación.

«Levantar un cadáver de entre los muertos» se remonta a los decadentes días de la dinastía Han del Este (25-220 d. de C.). Después de la muerte del emperador Lingdi, sobrevino una sangrienta batalla hasta que acabó en el trono el hijo de uno de las concubinas del último gobernante. Como el nuevo emperador Shaodi era menor de edad, su tío He Hin se hizo cargo de los asuntos de Estado. Cuando diez poderosos eunucos de la corte esparcieron el rumor de que He Jin había asesinado a la viuda del anterior emperador en la lucha por la sucesión, He Jin resolvió librarse de ellos

y ordenó a uno de los caciques locales llamado Dong Zhuo que acudiese a la capital en su ayuda. Pero antes de que éste llegase a la ciudad de Luoyang, los eunucos mataron a He Jin tendiéndole una trampa.

Dong Zhuo vio una oportunidad de oro para usurpar el poder de la deteriorada dinastía. En primer lugar, ordenó la ejecución de todos los hombres plebeyos sin barba de la capital. En poco tiempo depuso al emperador Shaodi, sentó en el trono a un príncipe marioneta de nueve años como emperador Xiandi, y se hizo nombrar primer ministro. Con frecuencia aparecía en la corte con su espada y ejecutaba a voluntad a los funcionarios a su servicio, de manera que rápidamente llegó a ser odiado por su arbitrariedad y su conducta sedienta de sangre.

El famoso Cao Cao de los Tres Reinos (véase estrategia 3), que por entonces era un alto jefe militar, intentó asesinar a Dong Zhuo, pero tuvo que huir cuando fracasó en su intento. A continuación, Cao Cao ayudó a organizar una expedición contra Dong Zhuo, lo que le sirvió a éste de pretexto para matar al depuesto emperador y forzar al nuevo emperador a trasladar la capital de Luoyang a Changan (en la actualidad Xian). Entonces, algunos de los generales de Dong Zhuo se rebelaron y tomaron a Xiandi como rehén. Empezaron a luchar unos contra otros, raptando una y otra vez al joven emperador, que pasaba de unas manos a otras. Al final, Xiandi pidió ayuda a Cao Cao, que se puso al frente de 50.000 soldados para derrotar a los rebeldes y escoltó a Xiandi de vuelta a Luoyang.

Posteriormente, Cao Cao trasladó de nuevo la capital, obligando al emperador a nombrarle primer ministro, y consolidó su poder en el norte de China. Sin embargo, su sueño de reunificar China y de convertirse en emperador nunca se realizó. Li Bei, otro de los señores de la guerra, frustró su avance hacia el sur y se apoderó del sudeste de China. Es así cómo comenzó el famoso Periodo de los Tres Reinos.

La saga de la dinastía Han oriental demuestra cómo una y otra vez funcionarios ambiciosos manipularon a gobernantes menores de edad para sus propios propósitos. He Jin y los eunucos intentaron aprovecharse de Shaodi. Dong Zhuo, los generales y Cao Cao trataron a Xiandi como «un cadáver levantado de entre los muertos», utilizando la posición del joven monarca para cumplir sus propios planes.

La misma estrategia es evidente en la ocupación japonesa del nordeste de China en 1930, cuando Japón agotó el «cadáver» todavía vivo del último emperador de China, Pu Yi, para que sirviera como titular del régimen marioneta de Manchukuo. Pu Yi era el último heredero de la última dinastía imperial, la dinastía Qing, que había sido destronada hacía dos décadas.

El gobierno de los Estados Unidos es criticado a veces por utilizar hombres fuertes del Tercer Mundo para mantener sus propios intereses alrededor del mundo: el sha de Irán fue un notorio «cadáver», incluso estando vivo, y otros «cadáveres» han sido Anastasio Somoza en Nicaragua y Fernando Marcos en Filipinas. La Unión Soviética apoyó un gobierno marioneta en Afganistán, y los vietnamitas han tenido un régimen favorable a sus intereses en Camboya.

La publicidad puede servirse de «cadáveres» y aprovecharse de la fama de un producto para hacer subir a otro de categoría. Un ejemplo es la promoción de los automóviles baratos yugoslavos Yugo. Este modelo de coches fue presentado no sólo como asequible y económico, sino también un modelo de confianza por su asociación con la camioneta VW. Un anuncio de la televisión decía que el fin de la apreciada camioneta utilitaria había «dejado un vacío en los corazones de América». Este recurso a la nostalgia básica fue el tema de varias campañas de publicidad de Madison Avenue a finales de los años ochenta, para productos tan diferentes como las revistas y el whisky.

La resurrección de los viejos productos favoritos se refleja también en la reciente introducción por Gillette de una nueva

navaja de afeitar permanente tras la década en la que las reinas eran las cuchillas desechables de plástico. El problema con las cuchillas de usar y tirar es que son costosas de fabricar y generan beneficios reducidos. La empresa estaba contando con que madurasen los compradores de usar y tirar, que son más frecuentes entre los hombres con menos de treinta años.

«Levantar cadáveres de entre los muertos» es un fenómeno que se encuentra con frecuencia en el hacer cultural informal de la empresas. La cultura empresarial está definida, en parte, por historias semilegendarias acerca de las actividades pioneras de los fundadores y de otros prohombres. Apple Computer forma parte hoy día del sector establecido en el área de los ordenadores, pero su identidad se ha construido mediante historias acerca los genios locos y no convencionales que la fundaron en un garaje, y del equipo semiautónomo de «piratas» que desarrollaron Macintosh.

Aunque rara vez nos damos cuenta, con frecuencia hacemos resucitar cadáveres en nuestra elección de amigos y parejas. Las relaciones cercanas suelen girar en torno a la subrogación —de hasta qué punto «otra persona significativa» cumple el papel de hermano confidente, de papá o mamá, ¡o todos los papeles al mismo tiempo!— Esta tendencia puede convertirse en patológica, sobre todo si uno es unilateral. Éste es el caso, por ejemplo, si un miembro de la pareja toma a su cargo todas las responsabilidades, mientras que la otra parte las esquiva, como si se tratara de una relación padres-hijos. No obstante, silos papeles son compartidos e intercambiados, cada persona puede servir de soporte o ser dependiente, ser tierna o ruda, según lo exijan las circunstancias, y esto no puede menos que fortalecer la relación de pareja.

Es más importante disponer
de un terreno favorable
que tener buenas oportunidades.

MENCIO

ESTRATEGIA

15 调虎离山

Diao hu li shan

Atraer al tigre fuera de las montañas

ES MEJOR hacer salir al enemigo para luchar con uno, que adentrarse en un territorio peligroso y desconocido para combatirle. Atraer al tigre fuera de las montañas significa sacar al enemigo del entorno favorable que le es propio para hacerlo más vulnerable al ataque. Esta idea se refleja en *El Libro de las Mutaciones*, en el hexagrama 39, que significa obstrucción y que incorpora los elementos de valles y montañas: los valles son fáciles de atravesar; las montañas difíciles de cruzar.

Esta estrategia invita a considerar la geografía, que el estratega militar de los Tres Reinos, Zhuge Liang, identificaba como uno de los tres factores determinantes para ganar una guerra (siendo los otros dos la oportunidad y el apoyo popular); Sun Zi consideraba que la geografía era uno de los cinco más importantes (junto con el clima, los jefes militares, la disciplina y el apoyo popular).

También invita a considerar la naturaleza de los animales: los tigres, por ejemplo, se desenvuelven bien en las áreas montañosas, pero pierden posibilidades en los ríos, mientras que un tiburón devorador de seres humanos, que causa estragos en mar abierto, puede hacer muy poco daño en tierra firme.

Hen Yan, un jefe militar de la primera época del periodo Han oriental, empleó esta estrategia para derrotar a Fei Yi y a Fei Gan, dos hermanos que estaban al frente de fuerzas separatistas. Gen Yan condujo a sus tropas para sitiar la ciudad dominada por Fei Gan y les ordenó que hicieran los preparativos evidentes de un ataque. Mientras cortaban árboles para llenar los fosos que rodeaban las murallas de la ciudad, la mejor parte de las tropas de Gen Yan se escondieron en las montañas. Cuando Fei Yi pasó por ellas con refuerzos para defender a su hermano, Gen Yan lanzó un ataque sorpresa. Fei Yi fue ejecutado y su cabeza fue entregada a Fei Gan en una pica. Con este gesto la moral de sus tropas quedó quebrantada, gran número de soldados desertaron y Fei Gan abandonó la ciudad.

Un paso más de «atraer al tigre fuera de las montañas» es hacerlo entrar en las montañas de uno, aumentando su desventaja. Durante la Revolución Americana, los soldados británicos, acostumbrados a combatir en formación clásica para batallas libradas en terreno llano y abierto, no podían resistir a los ataques instantáneos de fusilería de los soldados coloniales apostados detrás de los árboles. Las guerrillas de Mao Tse Tung siempre instalaban sus bases en remotas áreas montañosas de difícil acceso que conocían muy bien, y en las que las fuerzas de Chiang Kai-shek se encontraban sin defensa, a pesar de ser superiores en número y en armamento.

En la diplomacia internacional, el jefe de Estado que puede convencer a los demás jefes de Estado para recibirlos en su país es el que gana más puntos. Los encuentros cumbre más equilibrados son los que se celebran, por supuesto, en un terreno neutral. La visita de Richard Nixon a China en 1972, aunque significó uno

de los puntos culminantes de su carrera política, le puso en una posición de desventaja en relación a Mao Tse Tung. Deng Xiaoping se apuntó otro tanto cuando Mijail Gorbachov accedió a ir a Pekín en el mes de mayo de 1989, aunque, para desgracia de Deng, la recepción fue deslucida por las manifestaciones masivas llevadas a cabo en la plaza de Tiananmen.

Una táctica corriente en las campañas políticas es evitar los temas en los que el adversario es fuerte y hacerle manifestarse en los terrenos resbaladizos. Durante la campaña presidencial de 1988, George Bush evitó el terreno minado que suponía temas como el déficit presupuestario y el escándalo Irán-Contra, sobre los que Michael Dukakis podía ganar puntos; en su lugar, intentó reducir el electorado de Dukakis hablando sobre el crimen, el aborto y otros temas candentes.

Los políticos pueden consolidar su control colocando a otros en posiciones difíciles. Muchos observadores occidentales se quedaron sorprendidos cuando Gorbachov, aunque se enfrentaba a huelgas y agitaciones nacionalistas, organizó durante el otoño de 1989 una purga de conservadores en el Politburó del Soviet Supremo. Gorbachov había aislado a sus rivales asignándoles responsabilidades que conllevaban altos riesgos de impopularidad. A Viktor Chebrikov, ex director de la KGB que se había encargado de los temas de seguridad, se le culpó del aumento de la criminalidad y de la decisión de haber desplegado el ejército contra manifestantes en Tiflis mientras Gorbachov estaba de gira por Cuba y Gran Bretaña. Viktor Nikonov tuvo que compartir la responsabilidad de la maltrecha agricultura con Yegor Ligachov. Se suponía que Ligachov era el principal adversario de Gorbachov que había permanecido en el Politburó, y que era especialmente vulnerable por tener que cargar en solitario con la culpa de la pobreza de las cosechas y de la escasez de alimentos.

Según la estrategia de atraer al tigre fuera de las montañas, las personas son más arrogantes y están más confiadas en sus propios

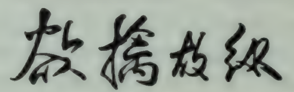
dominios, e invitarles a acudir a otra parte disminuye su resistencia a cualquiera de las peticiones que usted tenga que hacerles. Así, es posible que sea más eficaz invitar a su jefe a comer fuera para discutir un ascenso profesional que solicitarle una cita para verle en su despacho. Si quiere impresionar a alguien, llévelo a un sitio que usted conozca bien. Y sacar a su mujer fuera de casa y llevarla al cine es una manera estupenda de volver a empezar un romance.

Para apoderarse de algo,
uno debe primero crearlo
cuidadosamente.

LAO TSE, *El libro del camino recto*

ESTRATEGIA

16



Yu qin gu zong

Deshacerse del enemigo
permitiéndole escapar

LA ESTRATEGIA de deshacerse del enemigo permitiéndole escapar *, se utiliza para evitar derramamiento de sangre. Permitir escapar a un enemigo poderoso funciona frecuentemente mejor que intentar arrinconarle y provocar una lucha desesperada.

Esta actitud se expresa en *El Libro de las Mutaciones*, en el hexagrama 5, que representa la espera y aconseja que cuando uno se enfrenta a un peligro no debe encararlo hasta que el éxito esté asegurado.

El practicante más famoso de esta estrategia es Zhuge Liang, respetado primer ministro y brillante estratega militar del reino de Shu, durante el periodo de los Tres Reinos.

---

* Expresada esta estrategia con un refrán castellano, equivaldría a «enemigo que huye, puente de plata». *(N. del T.)*

Zhuge Liang fue un maestro de la guerra psicológica. Nunca se demostraron mejor sus habilidades que durante el periodo que siguió a la trágica muerte del emperador de Shu, el suicidio de la emperatriz y la entronización del joven e inexperto hijo de ambos. Para consolidar el gobierno de Shu, Zhuge Liang permitió al enemigo escapar, no una, sino ¡siete veces!

Muchos caciques y jefes tribales del sudeste del reino se habían rebelado tras la muerte del emperador, y Zhuge Liang se las había arreglado para volver a conquistar todas las regiones insurgentes salvo una. El líder rebelde que quedaba era Meng Huo, un valiente jefe que dominaba una amplia zona de lo que hoy día es la provincia de Yunnan. Zhuge Lian se dio cuenta de que el empleo de la simple fuerza no tendría resultados contra un líder tan popular; por el contrario tenía que ganarse su lealtad.

Lo que resultó a continuación fue una serie de capturas y de consiguientes liberaciones que demostraron que Zhuge Liang tenía más paciencia que un santo. En un primer momento, Meng Huo fue capturado en una emboscada. El prisionero permanecía desafiante, y Zhuge lo liberó. Después, los propios generales de Meng Huo, resentidos por su ingratitud, le maniataron mientras estaba borracho y se lo entregaron personalmente a Zhuge Liang. Éste le dejó ir de nuevo.

En el tercer encuentro, Meng Huo envió a su hermano con regalos para Zhuge Liang y a continuación desencadenó un ataque nocturno. Encontró sólo a su hermano en un sopor etílico haciendo eses alrededor de un campamento vacío. Cuando las tropas de Zhuge Liang irrumpieron desde sus escondites, Meng Huo huyó a un río cercano, en donde los soldados de Shu, que estaban disfrazados, le prendieron cuando estaba a punto de subir a una barca. Zhuge Liang volvió a liberarlo.

En la cuarta confrontación, Meng Huo reunió un ejercito de más de 100.000 hombres procedentes de otras tribus. Las tropas Shu se retiraron cruzando el río y Meng Huo las persiguió, pero

se detuvo para reconstruir el puente. Mientras tanto, las tropas Shu construyeron un nuevo puente río abajo, volvieron a cruzar el río, y atacaron a los guerreros tribales por la retaguardia. Meng Huo acabó atrapado en una trampa, cayendo a los pies de Zhuge Liang, que le liberó una vez más.

Otro cacique leal a Zhuge Liang le entregó a Meng Huo. Zhuge Liang le liberó de nuevo por quinta vez.

Tras una serie de nuevas batallas, el cuñado de Meng Huo intentó entregarlo. Cuando Zhuge Liang encontró las armas que llevaba escondidas, castigó a Meng Huo por su felonía y le dejó partir por sexta vez.

Meng Huo fue capturado de nuevo tras correr en auxilio de tropas que se habían quedado atrapadas en un valle largo y estrecho. Cuando se le otorgó la libertad por séptima vez, al final se rindió y otorgó su lealtad al reino de Shu.

En otro relato sobre dejar escapar al enemigo para capturarlo, el marqués Zhi Bo pidió tierras al noble Wei Huan Zi. Éste se quejó ante un amigo, que le aconsejó transigir, diciéndole: «El marqués es insaciablemente codicioso. Si le das tierras, su codicia irá en aumento; coaccionará a otros nobles para que le entreguen más tierras, y entonces éstos se unirán contra él». Wei Huan Zi siguió este consejo y, naturalmente, la codicia del marqués fue en aumento, los demás nobles juntaron sus fuerzas para derrotarle, y después dividieron las tierras entre sí. Wei Huan Zi no sólo recobró lo que había perdido, sino que ganó mucho más; de hecho, su feudo se extendió hasta llegar a ser uno de los siete poderes de los Reinos Combatientes.

La estrategia de deshacerse del enemigo permitiéndole escapar se basa en la relación yin-yang entre dar y tomar. Su éxito está basado en el principio de que no se debe presionar demasiado al enemigo. En *El arte de la guerra*, Sun Zi observa que un enemigo que tiene todas las salidas cortadas luchará salvajemente; en consecuencia, cualquier asedio debe dejar una escapatoria para

que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Los expertos en educación infantil coinciden en que cuando se ejerce la disciplina hay que dejar una vía a los niños para que puedan corregirse a sí mismos; en caso contrario, los niños pueden volverse totalmente intransigentes.

En medio de la guerra china de resistencia contra Japón, Mao Tse Tung utilizó esta estrategia en 1936 contra sus principales enemigos internos, en el llamado incidente de Xian. Dos de los mismos generales de Chiang Kai-shek le habían secuestrado en un esfuerzo de forzarle a dejar de combatir a sus enemigos comunistas y para que se concentrase contra los japoneses. Mao Tse Tung consideró que matar a Chiang no favorecería los intereses de la unidad china, y envió a Chou En-lai para negociar una política de frente único, permitiendo la liberación de Chiang, confiando en que, una vez que los japoneses fuesen derrotados, tendría mucho tiempo para dominar a Chiang.

Cuando los japoneses se rindieron, terminó la guerra civil. De nuevo, Mao dejó que Chiang siguiera actuando por razones estratégicas: cuando el ejército de Chiang atacó la zona de Yanan dominada por los comunistas, éstos simplemente se retiraron. «Ceder para conquista» era como Mao lo llamaba. En pocos años, Mao había conquistado todo el país.

A veces, uno deja que el enemigo se vaya en un momento para capturarlo después. En otras ocasiones, el acto de permitir que el enemigo se escape y el acto de deshacerse de él es el mismo. Una rendición aparente es una victoria real. Para que esto sea así, hay que preparar el terreno psicológico, haciendo que la rendición sea considerada el blanco esencial de la estrategia. Esta actitud es la que se encuentra tras la acción intensa para conseguir tener éxito en una aventura amorosa.

La versión de Sun Mycrosystem de la construcción de un imperio gira en torno a «permitir escapar al enemigo»: en lugar de guardar los secretos de sus patentes, el principal fabricante de

ordenadores hace todo lo que puede para difundirlos. El pragmático director de Sun actúa sobre la presunción de que sólo sobrevivirán las grandes empresas en la industria de los ordenadores, y de que el crecimiento de la suya depende de la voluntad de las empresas de *software* de crear programas para sus máquinas. Así pues, Sun invita a todo el mundo, desde AT&T hasta todo el Japón, a comprar su tecnología. Por poco, cualquiera puede adquirir la licencia de su software básico y de su microprocesador ultrarrápido, que constituye el cerebro del buque insignia de sus plantas de fabricación. Si un número suficiente de empresas de *software* fabrican productos clónicos de Sun, se piensa que todas las demás empresas del ramo tendrán que tenerlo en cuenta, convirtiéndose después los ordenadores de Sun Mycrosystem en los modelos estándar.

Todavía hoy día, la gente se pregunta sobre la fuerte protesta pública a la que se enfrentó la decisión de Coca-Cola de desafiar el dulzor de la Pepsi-Cola con una nueva fórmula, seguida por la vuelta a la fórmula de Coca-Cola clásica para alegría casi-orgiástica de los consumidores. La empresa reforzó su propio antiguo mercado, incluso mientras ampliaba su línea de productos; aunque Coca-Cola sostiene que todo ese furor popular estaba previsto, todo parece encuadrarse en un típico caso de rendirse a los consumidores con el objetivo de captarlos. A los tres meses de que la fórmula original fuera implantada de nuevo, la empresa informó de que las ventas de sus tres colas con azúcar (incluida la Cherry Coke) habían aumentado en un 10 por 100 respecto al año anterior.

Algo que recuerda a la historia de Coca-Cola es la vuelta de la etiqueta «la cerveza de los banquetes» de la cerveza Coors. Cuando la empresa Adolf Coors cambió la leyenda de su cerveza por «versión original», tomando una clave del éxito de la Miller Brewing Company que ponía el énfasis en su cerveza original, protestaron muchos de los consumidores fieles a la cerveza Coors.

Así, junto con la nueva etiqueta, la empresa volvió a introducir la etiqueta original en sus feudos de El Paso y el sur de California. De esta manera se reconcilió con los antiguos clientes, al tiempo que atraía a otros nuevos.

A finales de 1988, la empresa de productos farmacéuticos Groupe Roussel Uclaf alcanzó una victoria con dos capitulaciones. Los empleados de la empresa insisten en que fue por casualidad, pero no podían haberlo planeado mejor.

La empresa acababa de sacar al mercado su nueva píldora abortiva RU 486, con gran satisfacción de los profesionales de la salud y de los planificadores familiares y con gran disgusto de las personas opuestas al aborto. Las ventas potenciales eran enormes; China, el país más poblado del mundo, había autorizado ya la utilización de este fármaco. Pero el accionista mayoritario de la empresa, un gigante de la química alemana, tuvo miedo de las amenazas de boicot a sus empresas subsidiarías en Estados Unidos. Uclaf cedió a las presiones y anunció que retiraba el producto del mercado.

El anuncio coincidió con la celebración del Congreso Mundial de Ginecología y Obstetricia, celebrado en Río de Janeiro, en donde los médicos alabaron el RU 486 como un gran avance. Su retirada del mercado fue muy criticada. El gobierno francés intervino y ordenó a Uclaf que diera marcha atrás a su decisión. La empresa, aliviada del peso moral, accedió y acabó sacando al mercado el producto.

El reino de un quería atacar al reino de Chouyou, pero no existía un camino directo. Entonces, Jin fabricó una gran campana de bronce como regalo para Chouyou. Chouyou construyó una calzada para transportar el regalo; entonces, las tropas de Jin llegaron por ella y conquistaron Chouyou.

Cuento Chino

ESTRATEGIA

17 抛砖引玉

Pao zhuan yin yu

Fabricar un ladrillo para obtener jade

«FABRICAR UN LADRILLO para obtener jade» significa engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El principio es simple: no se puede pescar sin cebo un gran pez. Pero qué clase de cebo utilizar y cómo armarlo es un asunto más complejo. Tanto si la trampa consiste en un «regalo envenenado» como en un caballo de Troya, debe parecer atractiva para el contrincante.

En el año 700 a. de C., el reino de Chu utilizó esta estrategia para dominar el reino de Jiao. Después de que las tropas de Chu habían intentado sin éxito atacar la capital de Jiao, Chu desistió.

Pocos días después, un gran grupo de leñadores que recogían leña para el campamento de Chu apareció en la puerta sur de la capital de Jiao. Cortaron muchos buenos árboles y se los llevaron consigo. Los jefes del ejército de Jiao estaban furiosos y ordenaron a sus soldados que los persiguieran. Más de treinta leñadores fueron apresados, y su captura fue recompensada.

Al día siguiente, cuando apareció otro grupo de leñadores, los soldados de Jiao se precipitaron para capturarlos sin esperar a recibir órdenes, deseosos de obtener más recompensas. Entonces, las tropas de Chu, que estaban escondidas en las colinas del otro lado de la ciudad, la invadieron por la puerta norte. Las tropas de Jiao fueron derrotadas, y el rey de Jiao fue obligado a firmar un humillante tratado de paz. (Este incidente, además de ilustrar esta estrategia, añadió un dicho más al rico vocabulario chino: «Concluir un tratado con un enemigo que ya ha alcanzado los muros de la ciudad», que significa plegarse a lo inevitable).

«Fabricar un ladrillo para atraer jade» es una manera de revelar a la luz secretos sospechados. Después del bombardeo de Pearl Harbor, los servicios de espionaje norteamericanos creyeron que habían descubierto el nombre en clave de las islas de Midway, a partir de mensajes telegrafiados por los japoneses. Para asegurarse, los americanos «construyeron un ladrillo» en forma de un mensaje telegrafiado, informando de escasez de agua en la isla. Poco después, este mensaje apareció en las comunicaciones japonesas. La confirmación del nombre en clave permitió a Estados Unidos prever y rechazar un ataque japonés a la isla.

Muchos espías han caído en la estrategia de fabricar un ladrillo para atraer jade. Durante los años setenta, los chinos descubrieron que un compatriota llamado Li estaba espiando para los soviéticos. Li accedió a cooperar con el servicio de inteligencia chino a cambio de un trato benévolo. Sin revelar que Li había sido descubierto, los chinos dejaron que Li siguiera contactando con la Embajada soviética en Pekín de la manera que lo venía haciendo

hasta entonces y decidieron seguir pasando información. Cuando tres oficiales soviéticos llegaron al punto de encuentro en los suburbios del nordeste de Pekín, aparecieron y les rodearon miles de soldados chinos que estaban escondidos en los campos cercanos. Los espías soviéticos fueron expulsados al día siguiente.

«Fabricar un ladrillo» es siempre una táctica engañosa, aunque a veces utilizada con nobles propósitos. Un poeta llamado Jian, que vivió en tiempos de la dinastía Tang, era un gran admirador del famoso poeta contemporáneo suyo Zhao Gu. Cuando supo que éste iba a visitar Suzhou, fue al Templo Lingyan, que se encontraba allí, y escribió dos versos en la pared. Cuando Zhao Gu llegó y vio la obra inacabada —incluso el poema más simple necesita en chino cuatro líneas— se sintió impulsado a añadir dos líneas maravillosamente artísticas. Ese poema es famoso todavía hoy día.

La industria de la comida rápida en Estados Unidos ha descubierto cómo «fabricar ladrillos» introduciendo las comidas para niños. Lo que atrae a los niños a ir a Wendy's no es la comida, sino el dinosaurio metido en la caja junto con la hamburguesa y las patatas fritas. Cualquier truco publicitario que cuesta poco a la empresa pero que induce a los consumidores a abrir sus carteras es un «ladrillo que atrae jade».

Los directores actuales de empresas interesados en mantener una fuerza laboral motivada, comprometida y feliz, deben estar familiarizados con las necesidades humanas, y particularmente con las necesidades más sofisticadas de seguridad, interacción social, autoestima y autorrealización. Muchas de las empresas americanas de mayor éxito tienen en cuenta estas aspiraciones superiores cuando «fabrican sus ladrillos». Charles Wang, de Computers Associates International, ofrece a sus empleados desayuno gratis y, durante los días de más calor, hace llevar un carro de helados a las oficinas centrales. Hewlett-Packard celebra fiestas de cumpleaños cada mes en honor de los empleados que cum-

plen años durante el mismo. El reconocimiento, el respeto y la oportunidad de sentirse parte de un grupo alienta la lealtad y la productividad.

Una variante de «fabricar un ladrillo para obtener jade» es la técnica que los psicólogos sociales llaman «pasar el umbral», y los chinos, «dar un paso después de haber ganado un centímetro». Se trata de empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias; esta técnica está basada en la teoría de que las personas probablemente estén más abiertas a aceptar demandas más amplias si ya han estado de acuerdo en posiciones intermedias previas. Si su hijo le pide que le cuente cinco cuentos a la hora de dormirse, es probable que usted se niegue; pero cuando después de haber acabado un cuento le pide «sólo uno más», puede que acabe usted contándole los cinco.

Al fijar los precios, las empresas utilizan esta estrategia para incitar a los consumidores a que hagan una pequeña inversión única, a la que seguirán otras grandes inversiones regulares. Los precios de las cámaras fotográficas instantáneas de Polaroid son tan bajos que los consumidores las compran sin pensar en el coste de los carretes que necesitarán después. Cuando los compradores se dan cuenta de que cada paquete de diez carretes cuestan tanto como la mitad de la cámara, ya es demasiado tarde, y continúan comprando los carretes de fotos que justifican la primera compra.

Otro enfoque lucrativo es seducir a los clientes a complementar una gran inversión inicial con otras inversiones complementarias considerables. Así, por ejemplo, el coste de un nuevo cupé de 15.000 dólares, alcanza fácilmente los 18.000 cuando se le añade un estéreo, el aire acondicionado, dirección asistida, frenos especiales, techo protector solar, etcétera. Es posible que el comprador se sienta satisfecho con su compra, pero puede estar seguro de que el vendedor lo está mucho más. El Ford Mustang, además de haber supuesto una innovación en el estilo y en la técnica, logró

un éxito inmediato económico gracias a este fenómeno: promovido como coche deportivo y, al mismo tiempo, práctico y económico, cuando fue introducido en el mercado en 1964, el Mustang costaba un precio relativamente barato: 2.368 dólares. La gente no sólo se lanzó a comprarlos, alcanzando las ventas un número récord, sino que también empezaron a añadirles ansiosamente accesorios que incluían desde asientos laterales y radios hasta mandos automáticos y tacómetros, gastándose una media de ¡1.000 dólares! en cada uno de los suplementos.

Los negocios también «fabrican ladrillos para obtener jade» cuando invierten recursos en crear una clientela forzada o adicta. Apple Computer ha tenido mucho éxito en conseguir que estudiantes y profesores se vuelvan adictos a la utilización de sus programas regalando equipos completos a los centros de enseñanza y ofreciéndoles descuentos especiales.

Pero las ofertas gratuitas no tienen por qué ser siempre tan costosas: se cuenta una historia, probablemente apócrifa, de una empresa japonesa que obtuvo un contrato multimillonario de abastecimiento a China ofreciéndole algunos bolígrafos gratis. Se dice que casi un 3 por 100 del producto nacional bruto japonés está dedicado a regalos, gastos recreativos y actividades similares, que se consideran esenciales para la marcha de los negocios.

Las empresas de relaciones públicas frecuentemente «fabrican ladrillos para atraer jade» cuando tratan con la prensa. Los publicistas implicados en contratos en que se manejan sumas elevadas suelen filtrar información a los periodistas de manera selectiva, según sientan que éstos estén más o menos a favor o en contra del cliente. A cambio, esperan obtener algunos favores especiales en el futuro —tal vez, información de periodistas bien informados sobre algún artículo de otro cliente.

Uno se pregunta sí las instituciones financieras no estaban «fabricando ladrillos para obtener jade» cuando empezaron a ofrecer tarjetas de créditos. A largo plazo, la automatización de las

transacciones ahorran tiempo y dinero a las instituciones, pero ahora que los clientes son adictos a las tarjetas, algunos Bancos empiezan a cargar gastos sustanciosos a sus usuarios.

En las relaciones familiares, en las relaciones de amistad y en las profesionales, esta estrategia nos recuerda que cualquier pequeño esfuerzo puede tener resultados durante mucho tiempo. «Fabricar el más pequeño de los ladrillos» —un cumplido, un beso, una sugerencia útil, una pequeña contribución a las tareas diarias, como fregar los platos o vaciar la basura— atrae el jade de la gratitud, la buena voluntad y el respeto.

Si intenta usted tener éxito como empleado o estudiante, puede sobresalir del resto de su grupo si se distingue sólo una vez —resolviendo un problema, respondiendo a una cuestión difícil, superando un test—. En el terreno de los estudios está demostrado que una vez que sus monitores o profesores han tenido pruebas de su competencia o inteligencia, esa impresión influirá en toda la relación posterior con usted.

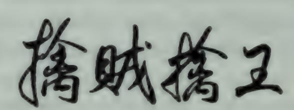
Si quiere mantener la armonía familiar, «un ladrillo que tiene que construir» cada año es acordarse de los cumpleaños. Se supone que con la edad disminuye la importancia de. los cumpleaños, pero ¡ay del marido que se le escape uno! Flores, una cena o la invitación a ir al cine puede suponer la paz para un año. Esto se empieza a poner en práctica incluso en China, en donde tradicionalmente los cumpleaños sólo se resaltaban con una taza de fideos (que simbolizan la longevidad). Los cumpleaños de los niños todavía no suponen una gran fiesta, pero ahora, a medida que la gente se hace mayor, se espera de los hijos que empiecen a celebrar la ocasión.

Cuando utilices el arco,
escoge uno resistente.
Cuando escojas una flecha,
elige una larga.
Para derribar al jinete,
abate antes a su corcel.
Para prender a los bandidos,
captura al que los manda.

Poeta Du Fu, de la dinastía Tang

ESTRATEGIA

18



Qin zei qin wang

Capturar al cabecilla
para prender a los bandidos

La presunción que se halla tras esta estrategia es que un cuerpo privado de su cabeza no puede funcionar. Este principio fue ritualizado en una forma primitiva de la guerra china antes de la invención de las armas de fuego, cuando dos jefes militares rebeldes lucharon entre sí a caballo en campo abierto, mientras que sus tropas esperaban observando a los lados en formación de combate. Cuando uno de los dos jefes perdió, sus tropas huyeron y el bando vencedor las persiguió a muerte.

La estrategia también sugiere el principio más general de que una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida, sea lo que sea —una organización, el carisma o el pegamento—. Como dice un dicho chino, «cuando el árbol cae, los monos se dispersan».

Zhang Xun, un general de la dinastía Tang enviado en el año 757 a. de C. a defender la ciudad estratégica de Suiyang de los insurgentes, sabía la importancia de «capturar al cabecilla para prender a los bandidos». Después de veinte días de asedio por los rebeldes, Suiyang estaba en situación tan desesperada que Zhang Xun ordenó a su concubina que se suicidara y después la cocinó para alimentar a sus soldados. Finalmente, una noche, él y sus soldados salieron en tropel a caballo por la puerta de la ciudad, mataron a más de 5.000 rebeldes, incluyendo a 50 oficiales, y sembraron la confusión en el campo rebelde. En medio del caos, Zhang Xun intentaba matar al jefe rebelde, Yin Ziqi, pero no sabía quién era ni dónde estaba.

Zhang Xun identificó al jefe de los rebeldes de una manera muy inteligente: ordenó a sus hombres que utilizaran como flechas ramas de ajenjo. Viendo este pobre armamento, los rebeldes pensaron que Zhang Xun se había quedado sin flechas. Muchos soldados rebeldes cogieron las ramas y se apresuraron a informar del asunto a su jefe, esperando obtener una recompensa por portar tan buena noticia. De esta manera, Zhang Xun identificó a Yin Ziqi, y un ayudante de campo le disparó una flecha en el ojo izquierdo. Yin Ziqi huyó malherido y el asedio fracasó. Durante los años siguientes, toda la rebelión fue aplastada, y el gobierno de la dinastía Tang continuó durante otro siglo y medio.

Como los líderes tienen tanta influencia sobre el comportamiento de los que le siguen, el asesinato ha sido una de las tácticas favoritas en las luchas políticas y militares a lo largo de la historia. Así, no es de extrañar que los propios generales de Chiang Kai-shek le raptaran cuando quisieron dirigir el Kuomintang con-



El astuto Zhang Xun, sabiendo que tiene que «capturar al cabecilla para prender a los bandidos», se sirve de una argucia para identificar al jefe rebelde Yin Ziqi y hace que un ayudante de campo le dispare una flecha en el ojo, con lo que se siembra la confusión en las tropas y fracasa la rebelión.

tra los japoneses. Tampoco es de sorprender que Mao Tse Tung hubiera puesto un precio exorbitante a la cabeza de Chiang durante la guerra civil, ni que la CIA considerase asesinar a Fidel Castro envenenando su cigarro o minando sus lugares de buceo.

Las cadenas de televisión conocen el poder de sus estrellas. Aquéllas se disputan y recompensan el estilo de Dan Rather, Barbara Walters y Connie Chung, porque, además de su capacidad de elevar el índice de audiencia, no sólo afianzan telediarios o programas concretos, sino que dan solidez a toda la programación global de una cadena, tal como anuncia su publicidad.

La ausencia de un líder abre la vía a los adversarios para lanzar un ataque o consolidar una defensa. Henry Ford esperó a que Iacocca estuviera viajando por el Próximo Oriente en una gira recreativa organizada por la revista *Time*, para sabotear su posición en la Ford. La víspera de un viaje a China, John Sculley supo que Steve Jobs estaba intentando influir en el Consejo de dirección de Apple en un intento de mantener su puesto de responsable de operaciones. Sculley, que había estado intentando sacar a Jobs de su cargo, canceló la gira.

Los hombres de negocios ignoran frecuentemente los potentes movimientos de sus adversarios, corriendo así un grave riesgo. Pero los más inteligentes han descubierto que es posible contrarrestar las acciones de sus competidores sin tener que hacer muchas concesiones. Una empresa puede obtener legitimidad y credibilidad escuchando simplemente las reivindicaciones de los líderes sindicales o de los defensores de los consumidores. Cuando Chrysler recibió un crédito multimillonario del gobierno federal en 1979, también aceptó un plan de reforma que incluía invitar al presidente del sindicato de trabajadores del automóvil, Douglas Fraser, a formar parte del consejo de dirección. Esta concesión era de vital importancia para asegurar el apoyo político para el crédito.

La estrategia de capturar al cabecilla para prender a los bandidos pone de relieve el valor de los sistemas de administración

descentralizados. Cuando todo depende del líder, los logros dependen de su eficacia, y su ausencia se resiente de manera aguda. Pero cuando la responsabilidad es compartida, los talentos de los demás estarán libres para emerger, y la entidad no se derrumbará cuando el líder se vaya. Este principio actúa en las familias y en los grupos informales, lo mismo que en las empresas, el gobierno y otros grupos institucionalizados. Si todas las tareas domésticas dependen de mamá, no es de extrañar que la casa se hunda cuando ella se pone enferma.

CUATRO

ESTRATEGIAS PARA SITUACIONES DE CONFUSIÓN

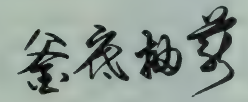
Las circunstancias confusas y caóticas que implican a varias fuerzas contendientes requieren un complejo juego malabar de intereses y relaciones. Las estrategias de esta serie reconocen que las alianzas basadas en los intereses a corto plazo pueden exigir transigir con un adversario mientras puedan romperse los pactos entre enemigos. Emplean técnicas como aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y complots para dividir.

Para librarse de las semillas,
arrancar de raíz;
para que una cazuela deje de hervir,
retirar el combustible.

Proverbio chino

ESTRATEGIA

19



Fu di chou xin

Robar la leña de debajo de la caldera

ESTA ESTRATEGIA viene bien cuando el adversario está en sus límites. En vez de resistirse directamente, este método tiene por objetivo mermar sus recursos y minar su moral.

En la primavera del año 200 a. de C., en la batalla de Guandu —acontecimiento citado frecuentemente por Mao Tse Tung para animar a su ejército de campesinos que se enfrentaba a un adversario mucho más poderoso—, el ejército de Cao Cao, compuesto por 20.000 soldados, utilizó la estrategia de «robar el fuego de debajo de la caldera» para destruir la fuerza de 100.000 hombres de Yuan Shao.

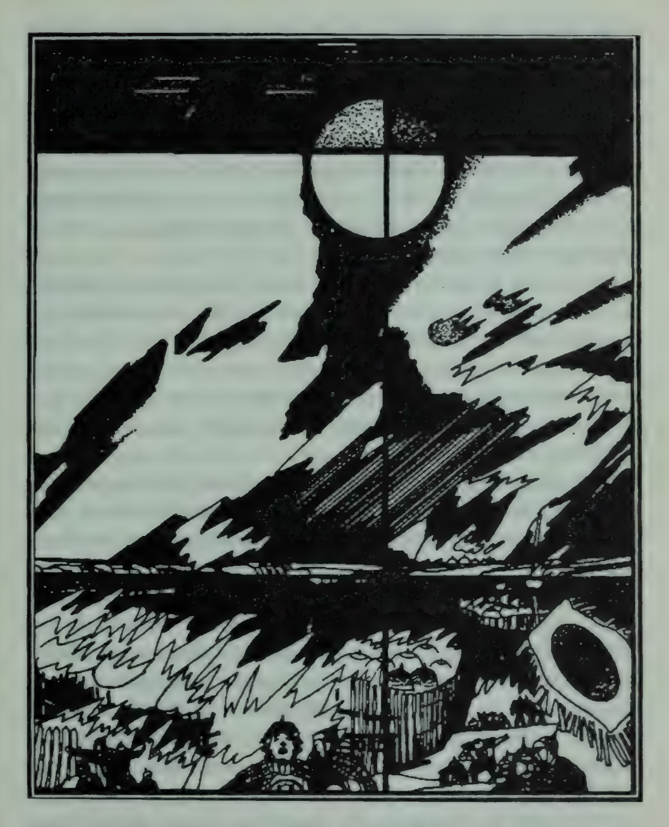
Yuan Shao era un señor de la guerra que gobernaba sobre una amplia región al norte del río Amarillo. Cao Cao, que era en aquellos tiempos el hombre fuerte que sustentaba el trono de la dinastía Han oriental, cada vez más debilitada, controlaba un pequeño

territorio al sur entre el río Amarillo y el Yangtsé. Cuando Yuan Shao se aprestaba para cruzar el río Amarillo y atacar a Cao Cao en Guandu, sus consejeros le sugirieron que esperase a que Cao Cao estuviera escaso de víveres, sabiendo que las tropas del otro lado estaban bien entrenadas, pero que tenían poco arroz y poco pienso. El impaciente Yuan Shao desoyó el consejo y cruzó el río a pesar de todo.

Después se sucedieron varios meses de escaramuzas. Cuando Yuan Shao asedió el campamento de Cao Cao y mandó construir terraplenes a su alrededor para poder disparar flechas desde los mismos, los hombres de Cao Cao construyeron catapultas para lanzar rocas y destruir los terraplenes. Cuando las tropas de Yuan Shao intentaron cavar túneles para llegar al campamento, Cao Cao contrarrestó el intento haciendo cavar una profunda trinchera entorno al campamento. Mientras tanto, su ejército estaba quedándose sin alimentos. El oficial encargado del arroz sugirió utilizar pequeñas medidas para repartir el rancho, a lo que accedió Cao Cao, pero sus soldados empezaron a protestar. Entonces, Cao Cao ordenó decapitar a dicho oficial y mostrar su cabeza en un mástil de bandera para que sus hombres pudieran verla. Dijo a sus soldados que ese oficial había estado malversando el arroz, y durante un tiempo los mantuvo en calma.

En esta situación crítica, Cao Cao envió un mensaje a su base pidiendo más provisiones de arroz. El mensaje fue interceptado por un consejero de Yuan Shao llamado Xu You, que daba la coincidencia de haber sido un amigo de infancia de Cao Cao. A consecuencia de una disputa con Yuan Shao, Xu You decidió pasarse al campo de Cao Cao, y se dejó capturar por sus centinelas. Éste salió en pijama de su tienda para saludar a su viejo amigo.

Xu You convenció a Cao Cao de que la respuesta a su situación no era buscar más provisiones para continuar luchando de frente contra Yuan Shao, sino destruir sus almacenes. Disfrazando a un destacamento de soldados con uniformes y banderas



Basándose en el principio de «robar la leña de debajo de la caldera», Cao Cao intenta privar al enemigo de su sostén físico y mental; envía sus tropas a quemar los almacenes de Yuan Shao, destruyendo así su arroz y ordena a sus tropas cortar las narices de los soldados enemigos, destruyendo de este modo su moral.

como los de Yuan Shao, Cao Cao los condujo hasta su centro logístico. Se desplazaron al amparo de la noche, y los soldados llevaban ramitas entre los dientes para no hablar y caballos con bozal. El comandante al cargo de la custodia de la base de suministros, que era un borracho crónico, estaba profundamente dormido. Los hombres de Cao Cao quemaron totalmente los almacenes. Cao Cao también ordenó cortar las narices del comandante y de los soldados enemigos antes de liberarlos para que fueran a informar a Yuan Shao.

A la vista de los remolinos de humo y fuego que salían del lugar, convertido en un infierno, y de la llegada del comandante y de sus soldados mutilados, la calma del ejército de Yuan Shao fue sacudida por el miedo y convertida en desorden. Cuando Cao Cao volvió para atacarles, sólo unos cuantos cientos de soldados a caballo fueron capaces de seguir a Yuan Shao para cruzar el río Amarillo y huir hacia el norte.

Esta historia pone de manifiesto que «robar la leña» tiene un doble sentido: el de privar al enemigo de su sostén físico, en este caso de su arroz, y también de su sostén psicológico, en este caso, de su confianza y de su moral.

Destruir el sostén físico es muy importante, sobre todo en la guerra: por ejemplo, en sus acciones en la isla de Midway durante la Segunda Guerra Mundial, la armada estadounidense hundió cuatro portaaviones japoneses, de manera que los aviones de combate enemigos no tuvieran dónde aterrizar. Y en la guerra de

Irán contra Irak, cada bando atacó los campos de petróleo y las refinerías petroquímicas del contrario para echar a pique sus respectivas economías.

Pero eliminar el sistema de sostén psicológico del enemigo puede ser aún más importante. Napoleón observó una vez que las tres cuartas partes de la fuerza de un ejército consiste en su moral. Muchos jefes militares de la antigüedad eran conscientes de esto. Cuando Liu Bang fundador de la dinastía Han, y Xiang Lu, cabe-

za del reino de Chu, estaban luchando por el gobierno de China en el año 202 a. de C., se ordenó a los soldados de Liu Bang cantar canciones populares de Chu cada noche, lo cual producía tanta nostalgia a los soldados enemigos que no pudieron luchar y sufrieron una espectacular derrota. Doscientos años después, durante la dinastía Jin, cuando una tribu minoritaria sitió una ciudad al borde de la región, el comandante Liu Kun escaló las murallas de la ciudad durante tres noches llamando ruidosamente la atención, y se sentó bajo las estrellas para tocar tristes melodías con una flauta de caña. Los soldados de la tribu se echaron a llorar y abandonaron el sitio sin luchar.

Uno de los principios de Mao formulados para su ejército de campesinos era «vencer a las fuerzas enemigas mediante el trabajo político». Combinándolo con métodos militares, la técnica tuvo tanto éxito que en vísperas de la victoria comunista en 1949, divisiones enteras de tropas de Chiang Kai-shek estaban desertando.

Los negocios proporcionan muchos ejemplos de despojo o eliminación de sistemas de apoyo subyacentes. Cuando un comprador de empresas empieza a comprar poco a poco acciones de la empresa blanco de su próxima adquisición, está realmente «robando leña» hasta que adquiere suficientes acciones para asegurar el control mayoritario.

Una empresa de Indiana que intentaba defenderse de un comprador «tiburón» se sirvió de la estrategia de «robar leña» de una manera diferente. Cuando a finales de 1985 la familia Belzberg, de Canadá expresó su interés en adquirir las plantas de fabricación de piezas para automóviles del gigante Arvin Industries radicadas en Indiana, su director invitó a un amigo a comer. El amigo era el presidente del Senado del Estado. Cuando los Belzberg estuvieron preparados para hacer una oferta, ésta ya había llegado a la cámara legislativa de Indiana y hasta el despacho del gobernador, donde estaba listo para ser firmado un proyecto de ley prohibiendo las OPAS hostiles en el Estado de Indiana. Los Belzberg tuvie-

ron que retirarse porque «se había retirado la leña de debajo de la caldera», esto es, porque había sido retirado el marco jurídico que permitía la operación.

Un tipo de «leña» vital para la salud económica de los fabricantes de ordenadores lo constituyen los sistemas informáticos operativos. IBM hizo del MS-DOS el sistema operativo predominante en los ordenadores personales, habiendo desbancado al CP/M que era al principio el más popular. Y en el campo de los microordenadores, IBM, DEC y unas pocas empresas han estado compitiendo con Sun Microsystems, que está aliada con más de una veintena de empresas, para saber cuál será la versión estándar del sistema operativo Unix. Quienquiera que acabe teniendo el sistema que se imponga al final tendrá una gran ventaja, porque los productores de software y los clientes quieren naturalmente el sistema que tiene más aplicaciones disponibles.

Las grandes empresas que intentan hacer apuestas compensatorias con los pequeños competidores se esfuerzan por extender su control desde el principio sobre los sistemas básicos. Esto es evidente en las negociaciones previas que implicaron a Next Inc., una empresa fundada por el ex director de Apple Computer, Steve Jobs, que hoy día ha demostrado ser comercialmente viable. En 1988, IBM pagó más de diez millones de dólares por las patentes de la tecnología de Nextstep, una serie de instrumentos de software que simplificaban el diseño de los programas informáticos. Y la empresa electrónica Canon invirtió cien millones de dólares en Next como pago de licencia para poder comercializar sus ordenadores en Asia.

Los negocios de Estados Unidos podrían abrir una brecha mayor en el mercado japonés silos americanos entendieran la naturaleza de «la leña bajo la caldera» del sistema japonés. Los intereses americanos son obstaculizados, no tanto por cuotas y tarifas de importación, como por barreras no arancelarias: las extrañas regulaciones japonesas para las importaciones, el com-

plejo sistema de distribución y la impenetrable red de relaciones comerciales.

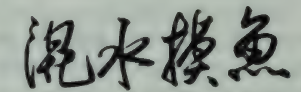
La estrategia de «robar la leña de debajo de la caldera» debe recordarnos que las relaciones comerciales, de amistad y las amorosas descansan sobre complejos sistemas de apoyo que tienen que ser creados y mantenidos. Si se cae un puntal básico —por ejemplo, si se traiciona una confianza—, puede deshacerse una relación importante. Por otra parte, si puede usted continuar alimentando el fuego que se halla tras las relaciones —no deje, por consiguiente, de pagar los gastos de colegio de su hijo o de su hija sólo porque en un momento no se habla con ellos—, las rupturas superficiales pueden remediarse más adelante.

Los tiempos duros crean héroes.

Proverbio chino

ESTRATEGIA

20



Hun shui mo yu

Pescar en aguas turbias *

EL PRINCIPIO de esta estrategia es que los tiempos inoportunos proporcionan oportunidades excepcionales. En circunstancias caóticas o confusas, la gente pierde su sentido de la orientación y tiene dificultades en distinguir lo falso de lo verdadero y lo bueno de lo malo. Es improbable que se capture a un ladrón de Bancos que da un golpe durante un apagón de luz, o a saqueadores que se dedican al pillaje de almacenes después de haber pasado un huracán.

Esta estrategia tiene reminiscencias de la estrategia 5, «saquear una casa en llamas», ya que ambas se benefician del infortunio. En ambos casos, uno se aprovecha al máximo de desgracias que ya existen o las crea deliberadamente. Sin embargo, los tipos de desgracia son muy diferentes: «saquear una casa en llamas»

* En castellano, el título de esta estrategia quedaría reflejado por el refrán: «A río revuelto, ganacia de pescadores». *(N. del T.)*

significa aprovecharse de adversidades concretas del contrincante, mientras que «pescar en aguas turbias» significa aprovecharse de una situación general de confusión y caos.

Las situaciones turbias crean posibilidades para que intereses diversos ganen a los medianos, se traguen a los pequeños y desestabilicen a los grandes. A lo largo de la historia china, personas ambiciosas se han dado cuenta de esto; una y otra vez, fuerzas que estaban en lucha han emergido para explotar la confusión política, el hundimiento económico y el desarraigo social en periodos de guerra, hambruna o desintegración de una dinastía. El periodo de las crónicas de los Tres Reinos no es otra cosa que un relato de innumerables protagonistas pescando en aguas turbias.

Tal vez el mayor de los logros de haber pescado en río revuelto fue el establecimiento por parte de Liu Bei de uno de los famosos Tres Reinos, el reino de Shu. Liu Bel se aprovechó del clima de caos que prevaleció tras la derrota del hombre fuerte Cao Cao en la batalla de las Colinas Rojas para tomar la ciudad de Yinzhou, que se hallaba en un punto estratégico del río Yangtsé. En aquella ocasión se aprovechó de las luchas internas a las que se enfrentaba un señor de la guerra en otra ciudad, Yizhou, estableciendo allí su base de operaciones.

Sun Zi estaba pensando en un empleo más activo de su estrategia cuando aconsejó «hacer entrar al enemigo en un estado de caos y después aplastarle». Goujian, rey de Yue, siguió esta actitud activa en el año 496 a. de C., cuando condujo a sus tropas a rechazar un ataque del reino de Wu. Cuando los dos ejércitos se pusieron frente a frente, tres columnas de soldados de las filas de Yue sacaron de repente sus espadas y se cortaron a sí mismos el cuello. Los atacantes de Wu quedaron tan conmocionados que se dispersaron en todas direcciones; unos para huir, y otros para mirar más de cerca. En ese momento, Goujian contraatacó y derrotó al ejército de Wu. De hecho, Goujian había orquestado este drama a bajo coste, ya que los soldados kamikaze eran en realidad prisioneros

condenados a muerte a los que se había dado a elegir entre la ejecución o el suicidio y habían escogido este último.

A lo largo de la historia humana, «pescar en aguas turbias» ha acarreado todo tipo de hechos, desde revoluciones en la organización social, hasta avances fundamentales en nuestro conocimiento del mundo.

Las revoluciones políticas ocurren en gran parte porque representan alternativas a sistemas con los que la población ha vivido hastiada, contrariada o ultrajada. Los bolcheviques obtuvieron la victoria a causa de la corrupción e ineficacia de la decadente Rusia zarista. Después de haber enviado al infierno de la Primera Guerra Mundial a un vasto ejército, mal preparado y peor equipado, los revolucionarios se hicieron con el poder en medio del cansancio de la guerra, de revueltas producidas por el hambre y de motines, y firmaron un armisticio separado con Alemania. La revolución china triunfó tras casi un siglo de constantes guerras. El pueblo, cansado de la corrupción y de la brutalidad del régimen del Kuomintang y sobrecargado por una inflación galopante y otros problemas económicos, en 1949 dio la bienvenida a la victoria comunista en medio de grandes esperanzas.

En su clásico libro, *La estructura de las revoluciones científicas*, Thomas Khun señala que los mayores avances en la investigación científica han producido siempre grandes sacudidas y han sido el origen del reajuste de la totalidad de muchas áreas sociales y disciplinas científicas. Su idea de «cambio de paradigma» se ha extendido también a las ciencias sociales y a las humanidades. Desde esta perspectiva, «pescar en aguas turbias» ha de ser valorado como un motor de progreso.

Se puede dar un argumento paralelo en el terreno empresarial, en donde la aparición de nuevas tecnologías, el reajuste de una industria, o la reorganización de una empresa, proporcionan a los empresarios y apoderados oportunidades de obtener logros concretos, marcar puntos y avanzar. La confusión es lo que inyecta de

dinamismo y estímulo a la industria electrónica, a la biotecnología y a otros campos en desarrollo, y empuja a la búsqueda de productos y técnicas cada vez mejores. El gurú de la gestión empresarial Tom Peters reconoce el valor de los trastornos para abrir nuevos caminos para los individuos, las organizaciones y las industrias; todo el tema de su libro *Thriving on Chaos* (Prosperar sobre el caos) gira alrededor de esta idea.

El campo comercial también presenta ejemplos evidentes de «pescar en aguas turbias», como los propietarios de comercios que tras la catástrofe de San Francisco aprovecharon para vender miles de camisetas y chándals con la frase «¡Yo sobreviví al terremoto de 1989!». Pero este tipo de cosas es algo que puede esperarse en un entorno competitivo.

En las relaciones personales no hay mucho que ganar pescando en aguas turbias. Cuando el agua está clara y en calma, puede usted ver con suficiente claridad para evaluar a los demás y, a su vez, ellos pueden enjuiciarle de manera apropiada. Debe guardarse de las personas que quieren hacer amigos cuando sus motivaciones son oscurecidas por aguas pantanosas que ocultan sus motivaciones así como la visión que usted pueda hacerse de ellas.

Confundir al enemigo
mediante una falsa apariencia:
en esto consiste
la esencia de toda estrategia.

Cien maneras de hacer la guerra
(Baizman Qilue)

ESTRATEGIA

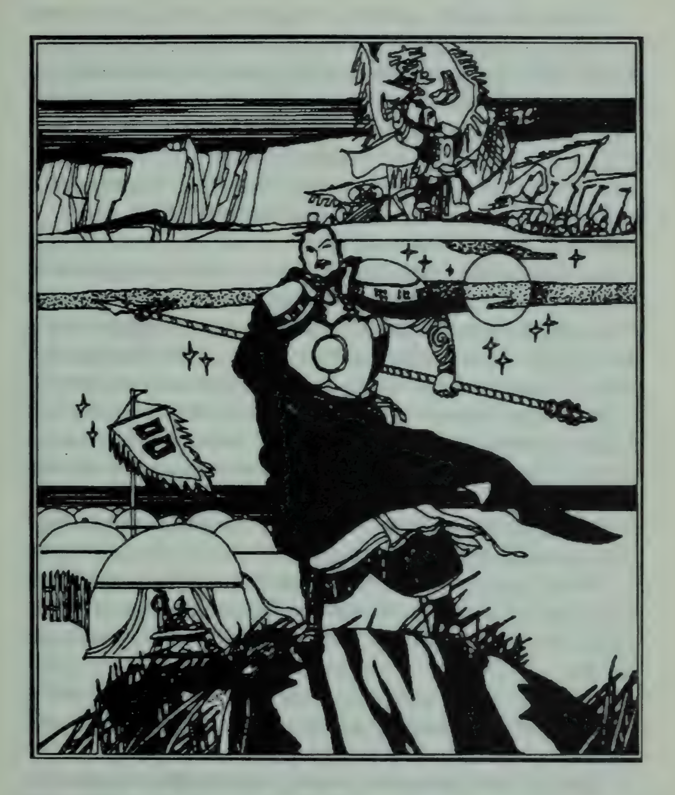
21 金蝉脱壳

Jim chan tuo qiao

Desprenderse del caparazón de la cigarra

SI ALGUNA VEZ intentó usted engañar a su madre poniendo almohadas bajo las sábanas para hacerle creer que estaba usted en la cama cuando en realidad no lo estaba, le será fácil entender esta estrategia. Significa crear la impresión de que se está en un lugar cuando en realidad se está en otro lugar diferente, desde el que se puede lanzar un ataque sigiloso.

«Desprenderse del caparazón de la cigarra» se basa en la relación yin-yang entre presencia y ausencia, forma y contenido, retirada y avance. *El Libro de las Mutaciones* o *I Ching* lo refleja en el hexagrama 18, que significa decadencia o destrucción, y que implica que las cosas que se encaminan hacia su ruina pueden ser restablecidas en su firmeza y vigor.



Un ayudante se hace pasar por Lu Bu tocando la cítara, mientras que el auténtico Lu Bu se desliza fuera de su tienda y se pone a salvo; los soldados enemigos que van a matarlo esa noche sólo cortan la colcha que él ha dejado formando un bulto sobre la cama: «se ha desprendido del caparazón de la cigarra.»

Lu Bu, un temible guerrero del siglo II a. de C., utilizó esta estrategia para salvar su propia vida. Lu Bu prestaba sus servicios a Yuan Shao, que controlaba una gran parte del norte de China. Pero incluso después de que Lu Bu le había ayudado a aplastar una revuelta de campesinos, Yuan Shao seguía sospechando de él y le tenía miedo; así que le pidió que se fuera, a lo que Lu Bu accedió. En un segundo pensamiento, Yuan Shao estaba preocupado de que simplemente estuviera «reintegrando a un tigre a las montañas» y decidió matar a Lu Bu.

Cuando Lu Bu partió, Yuan Shao le envió treinta guerreros, diciéndole que eran para su protección, pero de hecho los soldados tenían órdenes de matarle. Esa misma noche acamparon alrededor de la tienda de Lu Bu. Cuando oscureció, éste, que era conocido como un buen tocador de cítara, pidió a un ayudante de confianza que tocara el instrumento mientras él se escapaba. Los soldados pensaron que estaba todavía en su tienda y esperaron a que acabase de tocar la cítara, para poderle matar cuando estuviera durmiendo. Al final, cesó la música y poco después los soldados se precipitaron en la tienda y cortaron en pedazos el bulto dormido que supusieron que era Lu Bu.

Al día siguiente la gente de Yuan Shao estaban asombradas al ver que las tropas de Lu Bu se habían marchado, y que el cuerpo que pensaban haber cortado no era sino una colcha de algodón.

Una variante de esta estrategia es crear una falsa impresión para confundir y atacar a otros. Así es como el reino de Chu evitó daños propios durante el periodo de los Estados en Guerra.

Por aquel entonces, el reino de Qin pretendía conquistar los otros seis reinos, y parecía que el reino de Han sería el primero en ser atacado. Así pues, el rey de Han empezó a negociar un tratado con el rey de Qin para que éste atacase primero el reino de Chu, que era mucho más rico. El precio que pagaría a Han sería la concesión de una ciudad y algo de armamento.

Cuando estas noticias llegaron al rey de Chu, declaró que iba a acudir en ayuda del reino de Han y envió un emisario para informar a su rey de que el reino de Chu defendería de todo corazón aquel reino. Entonces ordenó a sus tropas que marcharan hacia Han de una manera ostentosa. El rey de Han se puso muy contento con esta nueva situación y rompió las negociaciones con Qin.

El rey de Qin se puso furioso y ordenó atacar Han. Poco después conquistó una de sus ciudades principales, y el rey de Han tuvo que enviar a su propio hijo a Qin como rehén durante las negociaciones de paz. El reino de Chu salió indemne del conflicto.

«Desprenderse del caparazón de la cigarra» se utiliza en la diplomacia siempre que una nación amenazada por otra intenta dar una impresión de condescendencia. El acuerdo secreto de Stalin con Hitler antes de la Segunda Guerra Mundial intentaba evitar una invasión de la Unión Soviética. Aunque los alemanes la invadieron a pesar de todo, algunos argumentan que el pacto al menos hizo ganar algo de tiempo a los soviéticos. Igualmente, el Pacto de Munich fue un intento de los británicos y de los franceses para impedir la invasión alemana, haciendo un despliegue de condescendencia, lo que tampoco dio resultado a medio plazo.

En los negocios se utiliza a veces la estrategia de la cigarra para distraer la atención de un sitio a otro. Algunos creen que el principal objetivo de contratar consultores de estrategias es servir de pararrayos para desviar las críticas fuera de la dirección. El consultor llega, escucha lo que ésta quiere que haga, y hace su Informe. La dirección puede presentar así este informe «objetivo» de un tercero para reforzar su posición ante el Consejo de Administración, los accionistas y el público.

Las empresas que están en dificultades o que son criticadas cambian a veces a los altos directivos para presentar una nueva cara, esperando que «el caparazón de la cigarra» de los nuevos directivos restablecerá la confianza, incluso si el poder reside en otra parte. En un esfuerzo por reforzar las perspectivas de la agen-

cia de publicidad más grande del mundo, Saatchi & Saatchi, tras dos años de adquisiciones dispersas y de problemas financieros, el cofundador Maurice Saatchi cedió su puesto de director ejecutivo a un ejecutivo francés apenas conocido y nombró director financiero a otro francés, aún más desconocido. Algunos alabaron estos nombramientos sorpresivos, pero ciertos críticos hicieron la comparación de que había sido como «ordenar las sillas de cubierta del *Titanic*», y otros dudaron de que los nuevos directivos pudieran sobrevivir a la política administrativa de la empresa que había acosado antes a sus altos ejecutivos.

En algunas circunstancias, «el caparazón de la cigarra» consiste en un lastre del que una empresa quiere realmente desprenderse. Christie Hefner, después de haber heredado el imperio Playboy de su padre Hugh, está intentando desprenderse de la reputación de frivolidad del pasado en favor de una imagen más sofisticada y parecida a un negocio más convencional.

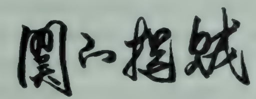
Crear ilusiones en su trabajo y en su vida personal puede ser necesario por un tiempo por razones tácticas. Un ejemplo sencillo es no acudir al trabajo aparentando estar enfermo para atender cualquier otro asunto que puede ser urgente o no. Pero «desprenderse del caparazón de la cigarra» no puede ser hecho con frecuencia. Las apariencias son difíciles de mantener, y si se le descubre una sola vez, los demás pueden adoptar la actitud de no confiar nunca más en usted.

Una sola persona desesperada que huye
puede asustar a mil hombres.

Estratega Wu Qi, del periodo
de los Reinos Combatientes

ESTRATEGIA

22



Guan men zhuo zei

Cerrar la puerta para atrapar al ladrón

EL NOMBRE DEL RÍO Rojo en la provincia de Shanxi, al norte de China, es un recuerdo de una batalla que tuvo lugar hace más de dos mil años, cuando el río corrió rojo por la sangre de 400.000 soldados. La matanza fue consecuencia de uno de los más crueles ejemplos de la historia china de «cerrar la puerta para atrapar al ladrón». El estratega responsable de esta solución fue el famoso jefe militar Bai Qi del Estado de Qin, que ganó su fama durante el periodo de los Estados en Guerra. Bai Qi «cerró la puerta» no una vez, sino dos; primero, para obtener una victoria militar, y después para masacrar a sus infelices adversarios.

La historia comienza en el año 262 a. de C., cuando Qin envió un ejército contra el territorio de Shangdang, que pertenecía al débil Estado de Han. El gobernador de Shangdang respondió cediendo las diecisiete ciudades que controlaba al Estado de Zhao,

previendo que Qin desviaría su cólera contra Zhao y que este Estado tendría que aliarse con Han para expulsar a los invasores Qin.

Zhao envió un ejército de 200.000 hombres bajo el mando de Lian Po para defender Shangdang. Cuando llegaron, este territorio había caído ya en las manos de Qin. Lian Po acampó sus tropas cerca de las orillas del río Rojo, y mandó construir fortificaciones y excavar hondos depósitos para almacenar agua. Esto les permitía resistir a las tropas Qin durante casi tres años.

En el año 260 a. de C., el genial estratega militar Fan Ju, del Estado de Qin, decidió poner fin a la situación. Sirviéndose de la estrategia de sembrar discordia entre los enemigos (véase la estrategia 33), mandó que se saquease a los habitantes de la capital de Zhao para expandir rumores en contra de Lian Po. También hizo correr el rumor de que Zhao Kuo, hijo de un general recientemente fallecido, era el hombre más temido por el ejército Qin y que sería enviado como nuevo jefe del ejército de Zhao.

Antes de su muerte, el padre de Zhao Kuo había tenido la premonición de que éste sería la ruina del Estado de Zhao si se le permitía tomar el mando del ejército. En su lecho de muerte, el general dijo a su esposa que diese su opinión en contra si el rey de Zhao pedía que Zhao Kuo se pusiera al frente de las tropas. Pero cuando llegó el momento, el rey desoyó las súplicas de la viuda. Cayendo de lleno en la trampa de Qin, nombró a Zhao Kuo para reemplazar a Lian Po. Zhao Kuo llevó otros 200.000 hombres, lo que hacían un total de 400.000. Mientras tanto, Qin envió en secreto al frente al famoso Bai Qi.

Al contrario de lo que hacia Lian Po, Zhao Kuo respondía a las provocaciones de Qin. Cuando ganó su primera batalla lanzando a 10.000 de sus hombres contra los 3.000 enviados por Qin, estaba tan contento con su victoria que desafió al ejército de Qin a una batalla decisiva para el día siguiente. El representante de Bai Qi aceptó, y entonces éste ordenó a su ejército retroceder, lo que Zhao Kuo creyó que era un signo de miedo.

Al día siguiente dos generales Qin condujeron a 10.000 soldados cada uno a luchar contra el ejército de Zhao y dejaron deliberadamente que Zhao Kuo les ganase para llevarle aún más lejos en su engaño. Mientras tanto, otros dos generales, cada uno al mando de 15.000 hombres, rodearon la retaguardia del ejército de Zhao para cortar sus líneas de aprovisionamiento. Cuando los soldados de Zhao salieron de sus fortificaciones, otro general del ejército Qin al mando de 20.000 soldados cortó en dos las fuerzas de Zhao. Otros dos generales Qin, al frente cada uno de 5.000 soldados de caballería, se aprestaron a diezmar el ejército de Zhao. Para colmo, cuando Zhao Kuo envió mensajeros para pedir refuerzos, el rey de Qin ordenó llamar a filas a todos los varones de más de catorce años que no estaban todavía en el ejército y los condujo personalmente al frente.

Durante cuarenta y seis días, las tropas de Zhao Kuo fueron totalmente separadas de sus líneas de suministros y de cualquier tipo de refuerzos. Sus soldados hambrientos empezaron a matarse entre sí por comida. Desesperado, Zhao Kuo intentó romper el cerco con una fuerza de choque de 5.000 hombres. Zhao Kuo y todos ellos fueron pasados por las armas, y las tropas que sobrevivieron se rindieron.

Pero Bai Qi no se detuvo aquí. Dividió a los soldados de Zhao en diez campamentos, cada uno con 40.000 soldados Zhao y 20.000 Qin. A los soldados Zhao se les dio de cenar con vino y se les dijo que un grupo selecto sería enrolado en el ejército Qin y que el resto serían enviados a sus casas. Llenos de júbilo, se fueron a dormir. Mientras, se dio instrucciones a todos los soldados Qin de ponerse un pañuelo blanco alrededor de la cabeza a medianoche. Cualquiera que no lo tuviera seria ejecutado. A todos los soldados Zhao se les cortó la cabeza mientras dormían. Los únicos supervivientes fueron 240 jóvenes de menos de quince años a los que Bai Qi perdonó la vida para que volvieran a sus casas a dar la mala noticia. Pocos años después todo el reino de Zhao había caído en manos de Qin.

La estrategia de cerrar la puerta para atrapar al ladrón —en esencia, cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape— exige algunos requisitos previos. En primer lugar, para «cerrar la puerta» se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta. Sun Zi lo señaló cuando escribió: «Si nuestras fuerzas son diez veces superiores a las del enemigo, las rodearemos; si es cinco veces mayor, las atacaremos; si son solamente el doble, las dividiremos». En segundo lugar, tiene que haber una casa con una puerta que pueda ser cerrada —es decir, alguna especie de trampa, sea física o psicológica—. En tercer lugar, no se puede esperar pasivamente a que el ladrón entre en la casa; normalmente, debe ser atraído con algún engaño. En cuarto lugar, hay que cerrar la puerta en el momento adecuado para que realmente el ladrón pueda ser atrapado dentro.

En quinto lugar, deben cerrarse también las ventanas y cualquier otra vía de salida. «Los animales arrinconados seguirán luchando», reza un dicho chino. Si el ladrón percibe alguna posibilidad de escapatoria, seguirá luchando desesperadamente. Pero si sabe que su lucha no tiene ningún sentido, acabará entregándose. El cerco debe ser tan férreo como el de Bai Qi.

Mao Tse Tung conocía estos requisitos cuando ordenó tomar la ciudad de Jinzhou al principio de su campaña para conquistar el nordeste de China durante la guerra civil. Jinzhou era el cuello de botella que unía Manchuria con el resto de China. Una vez que esta ciudad estuvo en manos de los comunistas, los ejércitos del Kuomintang en el nordeste no pudieron escapar ni obtener refuerzos. Medio millón de miembros de las tropas del Kuomintang murieron en la batalla que siguió a la toma de Jinzhou.

En el ámbito de los negocios, «cerrar la puerta para atrapar al ladrón» puede aplicarse por una empresa fuerte que desea dominar a un nuevo competidor. Si una empresa ya establecida en el mercado prevé, por ejemplo, una fuerte competencia sobre un producto, puede que ajuste el establecimiento de su precio en con-

secuencia. En lugar de poner un precio muy alto en las fases iniciales del ciclo de vida del producto en cuestión —lo cual es un método habitual para captar a aquellos clientes que lo valoran mucho y que están dispuestos a pagar el máximo—, la empresa puede querer asegurarse la estrategia de competencia marcando un precio de penetración o un precio barato; con ello establece barreras de implantación al producto competidor, mientras que aumenta su volumen de ventas, abarata los costes de producción y se aprovecha de la economía de escala.

En Silicon Valley, las grandes compañías a veces intentan poner zancadillas mediante acciones judiciales por usurpación de patentes. Las pequeñas empresas son asfixiadas al tener que hacer frente a costosos procesos judiciales.

La estrategia de cerrar la puerta para atrapar al ladrón es una técnica obvia utilizada en negociaciones o para promocionarse. Pone a su jefe contra la espada y la pared: o le concede un ascenso o deja la empresa. No obstante, para hacer esto, tiene usted que estar situado en una posición de ventaja; preferentemente, ser muy valorado en su empleo actual y tener otra oferta lucrativa a la vista. No puede usted lanzarse un farol con esta estrategia porque necesita otra alternativa en caso de que haya calculado mal la jugada y su jefe no acepte su propuesta.

«Cerrar la puerta para atrapar al ladrón» es una estrategia peligrosa si se utiliza en las relaciones personales, precisamente porque le deja a la otra parte sin escapatoria, y tampoco le permite a usted retroceder. Puede que sea más útil para llevar a cabo la difícil decisión de terminar con una relación; una decisión que nunca debería ser tomada sin pensarlo muy bien previamente y considerar otras alternativas. Si uno de los miembros de una pareja decide al final que es imposible un arreglo a largo plazo, la solución menos dolorosa puede ser dar un ultimátum a la otra parte para acabar con la relación. La preparación ha de ser tan ajustada como la piel de un tambor: si se prevén desacuerdos sobre los hijos, lo

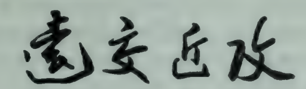
primero es tomar medidas de protección para que no sufran daños físicos o psicológicos. Si se supone que van a suscitarse batallas sobre los términos económicos de la separación, uno debe determinar hasta qué punto se puede llegar para conservar la parte que le corresponde de los despojos, y los abogados tienen que alinearse con lo que se haya decidido. Pero ésta es una situación límite, y para la mayoría de las metas corrientes es raro tener que «cerrar la puerta».

Personas con diferentes sueños
pueden compartir la misma cama.

Dicho chino

ESTRATEGIA

23



Yuan jiao jin gong

Aliarse con un Estado lejano
para atacar al Estado vecino

ESTA ESTRATEGIA se basa en la relación yin-yang entre amigos y enemigos, cerca y lejos, concentración frente a dispersión. Su aplicación gira alrededor de los problemas planteados por las limitaciones geográficas. En la mayoría de los casos, atacar un objetivo cercano es preferible que hacer un largo viaje para alcanzar blancos lejanos. Si uno se alía con enemigos distantes mientras que ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

Estas alianzas tácticas están basadas en el principio de que incluso personas que sean tan diferentes como el agua y el fuego pueden a veces sentarse juntas en beneficio común. Esta idea se refleja en el hexagrama 38 del *I Ching* o *Libro de las Mutaciones*, que significa separación. Este símbolo revela un estado social en el que prevalece la división, pero también sugiere que puede solu-

cionarse estas circunstancias en pequeños asuntos. En otras palabras, incluso en la desunión puede encontrarse amigos.

La estrategia de «aliarse con un Estado lejano para atacar a un Estado vecino» se atribuye a Fan Ju, primer ministro del reino de Qin, que contribuyó a establecer el primer imperio chino unificado. Qin era el más poderoso de los siete contendientes durante el periodo de los Reinos Combatientes, periodo caracterizado por una lucha constante entre vecinos que, como reza un dicho, «tragaban como ballenas y mordisqueaban como gusanos de seda». Las alianzas eran numerosas y cambiaban constantemente, ya que cada reino iba buscando su propio beneficio. Al final, en el año 332 a. de C., los reinos de Qi, Chu, Yan, Han, Zhao y Wei firmaron un tratado formal para aliarse contra Qin. En la ceremonia, los reyes de los seis reinos más débiles se pintaron los labios con sangre animal y juraron obrar de acuerdo con el tratado. El pacto se mantuvo básicamente durante muchos años, hasta el año 265 a. de C., cuando Fan Ju llegó a primer ministro de Qin tras uno de los más extraños ascensos al poder.

La carrera de Fan Ju había empezado en su país natal, el reino de Wei, en donde trabajaba para un funcionario llamado Xu Jia. Durante una gira diplomática, Fan Ju impresionó al rey de Qi y éste le invitó a quedarse, pero Fan Ju declinó la invitación. Sin embargo, aceptó regalos de oro, carne y vino. Xu Jia informó de esto al primer ministro de Wei, Wei Qi, que ordenó torturar a Fan Ju y arrojarle a unas letrinas, en donde se le abandonó pensándose que estaba muerto. Pero un centinela simpatizante de Fan Ju le rescató; éste cambió su nombre y se escondió en las montañas. Año y medio después, se disfrazó como criado en una posada donde estaba alojado un diplomático de Qin; éste quedó tan impresionado con sus conocimientos de geopolítica que lo llevó consigo a Qin y lo recomendó para un puesto de funcionario.

Por aquel tiempo, el primer ministro de Qin era el duque de Rang, hermano de la madre del rey de Qin. El duque de Rang

velaba celosamente el acceso al rey. Pasó un año, y Fan Ju todavía no había sido considerado para un puesto oficial. Al final escribió una carta pidiendo audiencia al rey para tratar de unos planes ideados por el duque de Rang para atacar el reino de Qi. El rey convocó a Fan Ju y escuchó su análisis.

Fan Ju dijo que Qi estaba demasiado lejos de Qin y, además, separado de él por Han y Wei. Si Qin enviaba un pequeño ejército, sería incapaz de derrotar a Qi y sólo conseguiría sufrir una humillación. Si Qin enviaba un gran ejército, seria desperdiciar recursos que irían en beneficio de Han y de Wei. Fan Ju recomendó que una solución mejor sería hacerse aliados de dos Estados distantes, Qi y Chu, y atacar a los cercanos Han y Wei. El rey canceló inmediatamente el plan de atacar Qi y nombró a Fan Ju su principal consejero en temas de seguridad.

Cuando aumentó la confianza del rey en Fan Ju, éste le previno de que su madre y su tío habían usurpado mucho poder. El rey despidió inmediatamente al duque de Rang, puso a la emperatriz viuda bajo arresto domiciliario y nombró a Fan Ju primer ministro. El primer blanco de éste fue el reino que le había sometido a tanta humillación: su propio lugar de nacimiento, el reino de Wei.

Wei intentó defenderse del ataque intentando sobornar al primer ministro. El funcionario encargado de esta tarea era Xu Jia, el mismo que había traicionado a Fan Ju. Al ver al hombre que supuestamente había muerto en unas letrinas, Xu Jia cayó de rodillas e imploró el perdón. Pan Ju podía haberle matado, pero en vez de ello le humilló invitándole a un banquete y sirviéndole únicamente judías negras hervidas, que tenía que comer como un caballo y de manos de dos criminales. Después envió de vuelta a Xu Jia al reino de Wei con el mensaje de que Qin atacaría a menos que Wei entregase la cabeza de su primer ministro, Wei Qi. Al oír estas noticias, éste se suicidó. Su cabeza fue enviada a Pan Ju, que la hizo disecar, lacar y ponerla en una urna.

Qin continuó siguiendo los planes de Fan Ju, firmando la paz con los Estados distantes de Qi y Chu y atacando al vecino Han. La alianza de los seis Estados muy pronto se deshizo. Qin absorbió en primer lugar el Estado de Han, a continuación al de Zhao (véase estrategia 22), después a los de Wei, Chu y Yan, y finalmente al de Qi.

Las dificultades de obtener y consolidar una victoria sobre tierras distantes se ponen de relieve en la historia del colonialismo. En otros tiempos, el sol nunca se ponía sobre el imperio británico; pero con el tiempo, Gran Bretaña no pudo mantener el dominio sobre todas sus colonias distantes. La experiencia de Estados Unidos en Corea y en Vietnam también muestra lo mismo. La Rusia zarista, por otra parte, se expandió hacia el este y absorbió cerca de un millón y medio de kilómetros cuadrados de territorio chino, la mayor parte de los cuales todavía sigue reclamando Moscú. E Israel confía en el respaldo del distante superpoder que es Estados Unidos, así como en la coexistencia con países a cierta distancia como Arabia Saudí y Kuwait, mientras que lucha con el vecino Líbano, y mantiene un firme control sobre una franja de Gaza.

Por supuesto, aliarse: en esta estrategia no significa paz perpetua. Como afirma un dicho: «Existen intereses permanentes, pero no existen amigos eternos.» Estados Unidos y Japón, que en otro tiempo fueron enemigos, son actualmente aliados. Estados Unidos y la URSS, antiguos aliados, parecen hacer las paces de nuevo tras varias décadas de guerra ría. Pero, desafortunadamente, no se puede contar con que estas amistades duren para siempre. La enemistad entre dos naciones puede que dure mientras una u otra es dominante, o mientras ninguna de las dos lo es.

Son claras las implicaciones de esta estrategia en el terreno de los negocios: una empresa debe hacer alianzas en aras de intereses comunes y no puede tomar muchos riesgos al mismo tiempo. Al lanzar un nuevo producto, una empresa debe trabajar en terri-

torio conocido y después expandirlo. Las empresas deben evitar la hiperdiversificación, que es lo mismo que atacar tierras lejanas.

La intensa competencia en la industria informática ha forzado a las empresas a toda clase de alianzas. AT&T y Sun Microsystems juntaron sus fuerzas para establecer un nuevo software estándar, desarrollando un sistema que fusionaba las versiones más populares del sistema operativo Unix en un solo producto con el respaldo de un consorcio industrial de dieciocho miembros. Contra éste se formó otro consorcio que incluía a Hewlett-Packard, Digital e IBM, que resultó ser más lento en implantar su versión competidora del sistema Unix y fue poco a poco acercándose al grupo AT&T a medida que éste iba aproximándose al éxito de su sistema.

Otro pacto fue firmado entre Microsoft Corporation y Apple Computer, que se habían enfrentado en los tribunales durante muchos años sobre la tecnología de impresión. En otoño de 1989, las dos empresas anunciaron que habían alcanzado un acuerdo para compartir la tecnología de la línea de producción y los programas de impresión. El perdedor de esta tregua fue Adobe, productor de *software,* que hasta entonces estaba a la cabeza de los sistemas estándar de impresión de alta resolución. Según algunos analistas, si Adobe hubiera hecho un compromiso sobre licencias con las dos empresas más fuertes un año antes, se habría evitado una lucha de poder y Adobe se habría convertido en el sistema estándar unificado.

En la industria automovilística se ha utilizado internacionalmente esta estrategia, como han sido testigos de ellos las empresas de riesgo compartido entre General Motors y Toyota, Ford y Nissan, y Chrysler y Mitsubishi. De hecho, es interesante observar que, aunque el vapuleo de Japón se ha intensificado en Washington, los diferentes Estados continúan por su cuenta sus políticas propias de cortejar a Japón. Hasta treinta y siete Estados tienen delegaciones en Tokio, y se espera que a finales de los noven-

ta Japón supere a Gran Bretaña como primer país inversor en Estados Unidos.

También pueden servirse de «amistarse con un Estado lejano» los individuos dentro de una organización. Si quiere ascender en ella, buscar apoyo para una propuesta controvertida o minar una idea que se piensa que no es buena hará que los demás le cierren el paso. Para obtener su objetivo, no debe crearse nunca demasiados enemigos, y si no puede evitar tener algunos, elíjalos cuidadosamente: encárguese primero del más débil y, si es posible, no se enfrente a más de uno al mismo tiempo.

Las alianzas tácticas no son sólo útiles, sino que son imprescindibles en la vida personal y familiar. Para mantener sus amistades, tiene al menos que intentar llevarse bien con los amigos de sus amigos. Para mantener la paz en la familia, tiene que desarrollar un modus vivendi con los parientes de sus familiares. Estas no son relaciones escogidas, sino relaciones de necesidad.

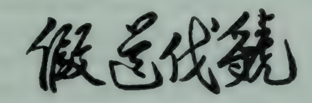
En ocasiones, «aliarse con un Estado lejano» puede significar hacerse cómplice de una causa que no le gusta en aras de un objetivo más importante. Por ejemplo, si a su hijo le gustan las hamburguesas y conducir deprisa, sería inteligente aceptar la primera preferencia, al menos como una táctica, para concentrarse en oponerse a la segunda, que constituye un riesgo de accidente y es la principal causa de mortalidad entre los jóvenes estadounidenses.

Sin los labios,
los dientes se quedarían fríos.

Dicho chino

ESTRATEGIA

24



Jia dao fa guo

Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo

ESTA ESTRATEGIA de conseguir un camino seguro es apropiada cuando uno de sus adversarios está amenazado por el otro. Si interviene en ayuda del primero, puede ampliar su influencia sobre ambos al mismo tiempo. Esta idea se refleja en el hexagrama 47 del *I Ching* o *El Libro de las Mutaciones,* que significa situación difícil, que implica que cuando alguien está en peligro, no puede ganar su confianza sólo con palabras vacías; se necesita acción y no mera conversación.

Esta estrategia se basa en la relación yin-yang entre pedir prestado y prestar, regularidad y sorpresa, concentración y división, y hacer y deshacer alianzas. Un antiguo ejemplo data del periodo Primaveras y Otoños, hace unos 2.500 años, cuando los señores de los feudos otorgados por la corte Zhou oriental rivalizaban por extender sus territorios. Entre estos feudos había dos

pequeños reinos al norte llamados Yu y Guo. Ambos eran fronterizos con el reino mucho más grande de Jin, que quería absorberlos, pero que no podía hacerlo mientras los dos permanecieran unidos.

En el año 658 a. de C., un funcionario de Jin tuvo la idea de atacar Guo a través de Yu. En primer lugar, los guardas fronterizos de Jin provocaron escaramuzas en la frontera de Guo. Después, el reino de Jin ofreció al rey de Yu dos tesoros: un caballo y una pieza de jade, para congraciarse y que se le permitiera el paso de sus tropas por el desfiladero de Xiyang, en la frontera entre Yu y Guo. A pesar de la advertencia de un consejero de que lo único que protegía a Yu y a Guo era su cooperación, el rey de Yu accedió a la petición. Además, éste engañó al general que custodiaba el lado fronterizo de Guo diciéndole que había enviado algunos carros para ayudar a Guo a luchar contra algunas tribus minoritarias. Pero en realidad se trataba de carros Jin, de los que saltaron soldados Jin, que se apoderaron por sorpresa del paso fronterizo. Las tropas Jin asediaron la capital de Guo durante cuatro meses hasta que el rey de Guo huyó finalmente con un puñado de fieles seguidores. Entonces Jin se apoderó fácilmente del reino de Guo.

Jin recompensó al rey de Yu con un tercio del botín tomado a Guo. Entre tanto, el general en jefe de las tropas Jin se fingió enfermo, y el rey de Yu le envió algunos médicos para que le atendiesen. Al tiempo que el general aparentaba recuperarse, el rey de Jin hizo una visita a Yu. Éste le invitó a una competición de caza y, queriendo impresionar a su vecino que era más poderoso, llevó consigo a sus mejores soldados, carros y caballos. Mientras se preocupaba de hacer este despliegue, el general Jin se levantó de su falso lecho de enfermo y tomó la capital de Yu.

La clave de esta estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso. Durante la guerra de Vietnam, los Estados Unidos se basaron en territorios prestados —sus bases aéreas en Tailandia y Filipinas—para llevar hombres, material y bombas a

Vietnam. Los norvietnamitas, por su parte, utilizaron las regiones fronterizas de Camboya para evitar el punto de saturación de bombardeos norteamericanos; posteriormente, tomaron no sólo Vietnam del Sur, sino también Camboya. Durante la era de Reagan, Estados Unidos tomó una posición en contra de la Nicaragua sandinista, no sólo de manera retórica, sino también aumentando su presencia militar en Honduras, y si no hubiera sido por el sentimiento público en contra de otro posible Vietnam hubiera lanzado una invasión de Nicaragua desde allí.

La versión clásica de obtener un camino seguro para conquistar el reino de Guo implica que exista una parte fuerte que se aprovecha de otra más débil. Una variante de esta estrategia se produce cuando el débil utiliza los recursos del fuerte para recuperarse y después vuelve para absorber al fuerte. Japón y Alemania, derrotadas en la Segunda Guerra Mundial, se han vuelto los principales competidores de Estados Unidos después de haberse reconstruido con ayuda americana. La firma Microsoft obtuvo una posición dominante entre los productores de tecnología informática subiéndose al carro del éxito de IBM, y ahora no sólo IBM sino también gran número de fabricantes de ordenadores personales se basan en el sistema operativo MS-DOS como sistema de fabricación estándar. La empresa Charles Wang's Computer Associates International, que empezó con cuatro empleados en 1976, como subsidiaria de una empresa suiza de tecnología informática, llegó a devorar a su socio y adquirió casi una veintena de empresas informáticas, llegando a ser la mayor empresa del mundo independiente de tecnología informática.

En el trabajo, esta estrategia puede revelarse bastante útil cuando está desarrollando un proyecto que usted o su empresa no pueden llevar a cabo por sí mismos. Es importante cultivar buenas relaciones con cada uno de los miembros de la empresa, desde las secretarias y personas encargadas del correo hasta los consejeros jurídicos y los altos ejecutivos, no sóio para hacer del trabajo

una actividad social agradable, sino también porque «conseguir un camino seguro» hacia otros departamentos puede ser la única manera de obtener ayuda o recursos para que ciertas tareas sean llevadas a cabo.

Si quiere trazar un camino en los círculos profesionales o políticos o en otras causas ciudadanas, esta estrategia sugiere que implicarse en pequeñas cosas es una buena manera de empezar. Casi todas las personas que llegaron a ser presidentes de una institución académica empezaron formando parte de comisiones. Muchas de las personalidades políticas del partido Demócrata o Republicano empezaron como voluntarios para quitar el precinto a las urnas de votación. Algunos miembros del consejo de su escuela local probablemente empezaron como activistas en la asociación de padres y maestros. Estas implicaciones a nivel local constituyen un camino seguro que le conducirá a proyectos mejores y más importantes.

CINCO

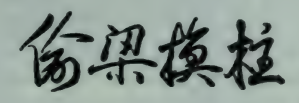
ESTRATEGIAS PARA GANAR TERRENO

El objetivo subyacente de esta serie de estrategias se resume en chino con el dicho «tragar como una ballena y mordisquear como un gusano de seda». La meta es obtener de una u otra manera lo que otros controlan. Para conseguir este objetivo, estas estrategias utilizan técnicas de reemplazo, tácticas de diversión, la falsificación y la trampa.

Roba al cielo y pon allá arriba
un sol falso.

Proverbio chino

ESTRATEGIA

25 

Tou liang huan zhu

Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida

Reemplazar la estructura básica de un edificio con era podrida significa robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al adversario y sustituirlas por otras propias. En otras palabras, se incapacita al contrincante y se obtiene el control desde dentro. Como señala el hexagrama 63 del *I Ching,* «cuando se quitan las ruedas, el carro no puede andar; cuando se retiran vigas y pilares, la casa se derrumbará».

En la antigüedad los jefes militares utilizaban esta estrategia para convertir a sus aliados en subordinados. Antes de que aparecieran las armas modernas, la formación en el campo de batalla era un elemento esencial para una lucha eficaz. Las tropas se desplegaban normalmente en forma de cuadrado. En medio de la formación se encontraba el «equilibrio celestial» o columna vertebral. Perpendiculares a esta columna se encontraban los «ejes terres-

tres». El general inteligente podía reemplazar poco a poco «las vigas y pilares» principales de su aliado con sus propias fuerzas.

Lu Buwei, rico comerciante del Estado de Zhao durante el periodo de los Reinos Combatientes, se apoderó de todo un reino, reemplazando «las vigas y los pilares» con los suyos propios.

Durante este periodo de alianzas cambiantes entre los siete reinos, cuando dos de ellos firmaban un tratado, una de las partes solía pedir a uno de los hijos o de los nietos del rey como garantía. Yi Ren, nieto del rey de Qin, se encontró en situación de rehén para garantizar la alianza entre Qin y Zhao. El astuto Lu Buwei, en la expectativa de poder jugar con las emociones de un príncipe alejado de su hogar, sobornó a los guardaespaldas de Yi Ren y se hizo amigo del solitario y deprimido joven. Más adelante utilizaría esta amistad para controlar el trono de Qin.

El padre de Yi Ren era el príncipe heredero, pero la madre de Yi Ren había caído hacía tiempo en desgracia. Lu Buwei viajó a Qin y sobornó a la hermana de la concubina favorita del rey, Huayang, para que obtuviera el favor del rey para Yi Ren. La hermana propuso a Huayang que lo adoptara, colocando así al joven en una buena posición para heredar el trono.

A su vuelta a Zhao, Lu Buwei compró a una bella joven cantante y la dejó embarazada. Después invitó a Yi Ren a una cena, durante la cual dicha joven cautivó al joven príncipe con sus danzas y sus cantos. Lu Buwei sorprendió a Yi Ren cortejándola, y le regañó fingiendo sorpresa y cólera. A continuación ofreció la mujer a Yi Ren con dos condiciones, que éste aceptó rápidamente: la primera era que Yi Ren se casase con ella, y la segunda, que si ella tenía un hijo, éste debía ser nombrado heredero legal de Yi Ren. Ocho meses después la mujer dio a luz a un niño.

Cuando el niño cumplió los tres años, las tropas de Qin rompieron el tratado y atacaron la capital de Zhao. El rey de Zhao quería matar a Yi Ren, pero Lu Buwei sobornó a los guardias de la prisión para que dejasen escaparse a Qin al príncipe rehén, a su



Lu Buwei prepara su plan de apoderarse del reino de Qin, sirviéndose de la estrategia de «reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida», cautivando al príncipe Yi Ren con una joven cantante, que previamente había sido embarazada por él.

esposa y al niño. La concubina real Huayang les dio la bienvenida. Cuando el viejo rey de Qin murió, el padre de Yi Ren se convirtió en rey, pero murió misteriosamente tres días después de su coronación, con lo que Yi Ren subió al trono. Éste nombró a Lu Buwei primer ministro y le otorgó un ducado y un feudo de 100.000 habitantes.

Yi Ren murió tan sólo cuatro años después de haber subido al trono. La gente sospechó que Lu Buwei le había hecho envenenar y había envenenado a su padre, pero nadie se atrevió a acusarle formalmente. El hijo de su esposa era demasiado pequeño para encargarse de los asuntos de Estado, así que Lu Buwei lo gobernaba todo. Mientras tanto, se puso a convivir de nuevo con la madre del niño, la antigua cantante.

De esta manera, el ambicioso comerciante se apoderó de un Estado colocando a su propia gente en puestos de poder. Éste es el relato definitivo sobre «reemplazar vigas y pilares» por las de uno mismo.

Sin embargo, el resto del relato muestra que esta estrategia funciona sólo en la medida en la que «las vigas y los pilares» sigan siendo de uno. Por otra parte, el destino de Lu Buwei también ilustra el dicho chino: «Las cosas se vuelven su opuesto cuando se llevan a un extremo.»

Pasados varios años, Lu Buwei decidió abandonar a la reina madre, temiendo la desaprobación de su hijo, que se estaba volviendo un gobernante independiente, sensato y poderoso. Lu Buwei planeó una elaborada argucia para introducir en el palacio a un vagabundo, que era famoso por su enorme órgano sexual. A continuación la reina madre y su nuevo compañero fueron trasladados a otra ciudad. Allí tuvieron dos hijos, y al vagabundo se le concedió un feudo. Poco a poco, su influencia empezó a superar la influencia de Lu Buwei. La reina madre y su compañero empezaron a conspirar para que su hijo mayor heredara el trono.

Las noticias de esta conspiración llegaron a oídos del joven gobernante, que ordenó arrestar al antiguo vagabundo para que fuese descuartizado por cinco carretas de bueyes. El rey también hizo dimitir a Lu Buwei como primer ministro. Al final, se dio cuenta de que era un bribón, y Lu Buwei se suicidó para no enfrentar el castigo.

El rey realizó grandes empresas: conquistó los otros seis reinos, reunificó China y, en el año 221 a. de C., se proclamó a sí mismo emperador de la dinastía Qin; más tarde sería conocido en la historia como el famoso Qin Shihuangdi.

La historia religiosa proporciona muchos ejemplos de «reemplazar vigas y pilares». Los estudiosos de la mitología se han dado cuenta de que muchas historias, prácticas y fiestas sagradas del cristianismo tenían paralelismos en las creencias, costumbres y festividades paganas, de manera que los nuevos conversos no consideraban que el nuevo sistema fuera totalmente ajeno a sus cultos. Lo mismo ocurrió con la introducción del islam. Su fundador, Mahoma, huyó de La Meca hacia la ciudad de Medina, mucho más receptiva, que adoptó su doctrina. La lucha entre La Meca y Medina acabó con un tratado según el cual La Meca tenía que adoptar el culto al Dios islámico y a Mahoma como su profeta, pero los fieles de la nueva fe seguían haciendo peregrinajes a La Meca como los hacían cuando eran paganos.

La estrategia de reemplazar vigas y pilares se utiliza hoy día ampliamente en la diplomacia internacional y en la guerra. Es un arma favorita de los superpoderes. Durante los años previos a la invasión de Afganistán, la Unión Soviética envió más de 6.000 consejeros que gradualmente tomaron el control del aparato gubernamental. Los dos superpoderes utilizaron la ayuda militar y técnica para ganar influencia en los países del Tercer Mundo. El gobierno estadounidense tiene programas para visitantes extranjeros y estudiantes para cultivar amigos en otros países.

En un sentido más amplio, esta estrategia hace referencia a la utilización de varias tácticas de reemplazo para realizar los propios objetivos. En 1960, cuando los japoneses decidieron que sus salarios nacionales demasiado elevados imposibilitaban competir en la industria textil internacional, trasladaron sus fábricas textiles a zonas de bajos salarios en el Pacífico y las reemplazaron en su país con industrias electrónicas. Este cambio hizo que la industria textil japonesa fuera más competitiva y lanzó al país por el camino del éxito en la electrónica.

Los fabricantes japoneses de coches respondieron a la presión del gobierno de Estados Unidos de adoptar cuotas voluntarias de exportación con una sutil medida sustitutoria: rebajaron la calidad de los automóviles, de manera que, aunque no aumentó el número de coches exportados, si aumentaron los beneficios. Cuando en 1989 empezaron a llegar a Estados Unidos los primeros modelos de lujo japoneses, procedentes de los dos principales fabricantes, cada Toyota Lexus o Nissan Infiniti vendido incrementaba tres veces más el déficit de la balanza comercial norteamericana en relación con cada uno de los modelos más baratos que estaban reemplazando. Con un precio de venta entre 35.000 y 40.000 dólares por coche, se estimó que para 1992 estos dos modelos podían aumentar el déficit de la balanza comercial en cinco millones de dólares.

Cuando Estados Unidos impuso tasas «antidumping» a los *chips* de los ordenadores japoneses, algunas empresas japonesas exportaron chips instalados en falsos aparatos, puesto que las tasas no se aplicaban a los chips ya instalados. Esta estrategia era menos arriesgada que el contrabando de chips en maletas que intentaron algunos americanos.

Los contables utilizan con frecuencia tácticas de reemplazo para camuflar problemas en la hoja de balance. Como el Fondo Federal de Reservas exige seis centavos de capital por cada dólar que se presta, los ahorros y los préstamos encubren las hipotecas como acciones; los Bancos hacen lo mismo con las deudas de las

tarjetas de crédito; y las empresas de automóviles lo hacen con los créditos de los coches vendidos a plazos. Para disimular el pasivo, una empresa puede disfrazar sus deudas como «obligaciones de pago preferente».

La transferencia de precios es una técnica sustitutoria ampliamente empleada por las multinacionales. Mediante la manipulación de los precios de las transacciones entre la empresa principal y las subsidiarias o de éstas entre sí, una multinacional puede domiciliar de nuevo sus impuestos trasladándolos de una jurisdicción de altos impuestos a otra que los tenga más bajos, reduciendo de esta manera su carga impositiva general.

Algunas empresas que actúan en Bolsa se han enriquecido utilizando la estrategia de las vigas y los pilares, lo que es claramente antiético, cuando no abiertamente ilegal. El escenario está servido cuando un corredor de Bolsa tiene acciones de una empresa en representación de un cliente, un adquisidor hostil hace una oferta por una parte del paquete de acciones y el cliente no responde a la nota del agente de Bolsa sobre si quiere vender. Sin más dilación, el agente transfiere algunas de las acciones a otra cuenta y las ofrece como si fuesen propias. Cuando el precio de las acciones baja repentinamente a causa de su puesta en venta, el agente las reemplaza en la cuenta del cliente al precio reducido. Al haber negociado con los activos del cliente como si fuesen propios, la empresa se embolsa la diferencia entre el precio de oferta y el precio subsiguiente de mercado, y el cliente nunca se entera de lo que ha perdido.

La historia de cómo los contables se infiltraron en el negocio de consultoría es otro ejemplo de «reemplazar las vigas y los pilares». Se remonta a la implantación de la informatización en los años cincuenta, cuando las empresas contrataban auditorías para recibir consejos sobre problemas relacionados con los números, como el control del inventario y la gestión de las nóminas. Poco a poco, las grandes empresas de consultoría fueron cediendo las

tareas y los estudios más tediosos a las empresas de contabilidad, y más tarde se organizaron unidades de consultoría dentro de ellas. Con las fusiones que están haciendo desaparecer, en entidades, cada vez más grandes, a los llamados en otros tiempos «los Ocho Grandes» del mundo de la contabilidad, podría ser que los brazos consultores de estas empresas emerjan un día como los competidores más fuertes que nunca hayan tenido las empresas consultoras tradicionales.

Los sindicatos norteamericanos se lamentan hoy día de una sustitución que fue acordada en general en las negociaciones colectivas de 1980, cuando muchas empresas pudieron reemplazar las subidas salariales por primas, que son menos costosas. Los aumentos salariales se redoblan al incidir sobre las pensiones, las vacaciones, el seguro de enfermedad y las horas extraordinarias. Y lo más importante es que los aumentos salariales van seguidos de otras peticiones de aumentos. Las primas no tienen ninguna de estas consecuencias. No es de extrañar que los sindicatos quieran volver a sustituir las primas por aumentos salariales.

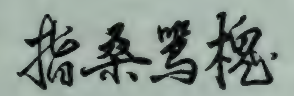
Si los puestos profesionales y las pautas de ascenso en su trabajo no están estrictamente definidas, tal vez pueda usted convertir su empleo en algo más importante y mas remunerativo, tomando responsabilidades no reclamadas específicamente por nadie y ampliando su área de actividad hasta hacerse indispensable en ella. Sin embargo, usted no querrá que lo que haga se considere como algo debido, sino que tendrá que asegurarse de que sus superiores reconocen su contribución y están dispuestos a recompensaría.

Igualmente, para tener más respeto en su hogar, tal vez tenga que actuar en áreas de responsabilidad que antes ignoraba o dejaba a los demás. Para los niños, en esto consiste toda su educación. Tal vez se den cuenta muy claramente de que cuando empiezan a hacer tareas sin que se les pida, sus padres empiezan a tratarles como a seres humanos.

Mata al pollo para
asustar al mono.

Dicho chino

ESTRATEGIA

26 

Zhi sang ma huai

Señalar la morera
y maldecir el algarrobo

ESTA ESTRATEGIA aboga por el uso de las amonestaciones, las tácticas para producir miedo, las porras, o todos los medios que sean necesarios para amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión. En esencia, es una estrategia de refuerzo negativo. «Apuntar a la morera y maldecir el algarrobo» puede acobardar al débil y convencer al fuerte.

Sun Zi, autor de *El arte de la guerra*, mostró el poder de esta estrategia al rey de Wu, He Lu. Cuando He Lu pidió a Sun Zi que demostrase sus teorías, éste afirmó que él podía entrenar incluso a mujeres y niños para convertirlos en un ejército invencible. He Lu llamó a 180 doncellas de la corte, y Sun Zi las dividió en dos columnas, poniendo al frente de ellas como capitanas a las dos concubinas favoritas del rey. Después les dio alabardas y les explicó las maniobras que tenían que realizar siguiendo unos

toques precisos de tambor. Pero cuando él tocó el tambor para que girasen a la izquierda, ellas simplemente hacían risitas. A pesar de que explicó varias veces más lo que tenían que hacer, cuando volvió a tocar el tambor para que girasen a la izquierda, ellas volvieron a hacer risitas tontas.

Sun Zi afirmó que debía ser por culpa de las capitanas y ordenó decapitar a las dos concubinas. Más tarde nombró capitanas a las dos mujeres que estaban a la cabeza de las columnas. La siguiente vez que tocó el tambor, las doncellas ejecutaron exactamente lo que él ordenaba.

A la reacción apenada de He Lu a este logro, Sun Zi solamente respondió: «Su Majestad adora las palabras de mi libro pero no tiene el valor de ponerlas en practica.» Sin embargo, He Lu le nombró poco después comandante en jefe de su ejército.

El bombardeo atómico de Hiroshima y Nagasaki por parte de Estados Unidos constituyó una aplicación moderna de esta estrategia, y además llevada hasta su último extremo. Algunos piensan que si se hubiera arrojado la bomba sobre un objetivo no civil, se hubiera enviado el mismo mensaje con mucho menos sufrimiento humano. Además, algunos historiadores afirman que el uso de las armas atómicas no fue en absoluto necesario.

Algunas empresas que tienen que proteger «su césped», frecuentemente «apuntan a la morera y dañan el algarrobo» para evitar incursiones potenciales. Por ejemplo, cuando Polaroid y Kodak se introducen en el área de especialización de la empresa rival —a saber, fotografía instantánea y fotografía convencional, respectivamente—, cada una está advirtiendo en parte a la otra que se mantenga en su propio mercado. Las empresas informáticas tienen una tendencia a emprender procesos judiciales con acusaciones de apropiación indebida de patentes y derechos de copyright. En cualquier fase inicial de una empresa, esta táctica puede ser eficaz para amenazar a los imitadores, aunque si empiezan a proliferar las copias la estrategia se hace inoperante.

La mayoría de los sistemas legales trabajan en parte sobre la presunción de que los ejemplos negativos pueden disminuir el número de delitos. Cuando la fiebre de las fusiones alcanzó su punto culminante en Estados Unidos, hacia mediados de los años ochenta, tuvo lugar una actividad financiera interna mucho mayor de lo que se hacía pública realmente. Al publicar y perseguir judicialmente algunos casos famosos —como el de Levine, Boesky, Milken...—, la Comisión del Mercado de Valores envió un potente mensaje a todas aquellas empresas tentadas de cometer delitos similares de cuello blanco.

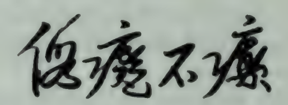
Los directores modernos de empresa prefieren utilizar el reforzamiento positivo para animar al personal —nombramientos, dinero y otras recompensas psicológicas y materiales—. Sin embargo, los ejemplos negativos pueden ser necesarios para algunas personas bajo determinadas circunstancias, no sólo para manejar dichos casos individuales, sino también para impedir que esas situaciones se produzcan de nuevo. El mismo principio es válido en la educación de los niños: los niños de la escuela elemental no necesitan experiencia personal para aprender que el comportamiento revoltoso conduce a la privación del recreo o a una visita al despacho del director.

Un hombre verdaderamente sabio
suele parecer poco ingenioso.

Dicho chino

ESTRATEGIA

27



Jia chi bu dian

Hacerse el tonto sin dejar de ser listo

LAS PERSONAS más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las personas menos listas que piensan que son muy listas suelen actuar temerariamente, cuando sería más sabio hacerse el tonto mientras esperan su hora propicia. Ésta es la lógica que se halla tras «hacerse el tonto sin dejar de ser listo». Esta idea se refleja en el hexagrama 3 del *I Ching (El Libro de las Mutaciones)*, que significa avanzar despacio, lo que implica que cualquier movimiento hacia adelante debe ser hecho solamente después de considerarlo cuidadosamente.

«Hacerse el tonto sin dejar de ser listo» actúa sobre la base de la interacción yin-yang entre movimiento y calma, secreto y apertura, acción y reacción. De acuerdo con la enseñanza de Sun Zi de que «cuando uno es fuerte, debe fingir ser débil», es un método para hacer que el adversario nos subestime.

Esta estrategia viene ilustrada por la historia de cómo Liu Bei, un líder muy querido por sus súbditos que vivió hace dos milenios, se escapó de las intrigas de su despiadado enemigo Cao Cao. En el año 198 d. de C., Liu Bei fue derrotado por un señor de la guerra y pidió asilo a Cao a Cao, que era por entonces primer ministro de la corte Han. Cao Cao le otorgó el título de duque y lo trató con generosidad, pero de hecho lo mantenía en una especie de detención domiciliaria. Su verdadero objetivo era controlar a Liu Bel, que estaba adquiriendo cada vez más popularidad e influencia.

Mientras tanto, Cao Cao estaba también planeando usurpar el poder del joven emperador Han, Xiandi. Cuando éste se enteró, escribió un edicto secreto con su propia sangre jurando actuar hasta llevar a Cao Cao a la muerte. Liu Bei se unió en secreto al complot, pero evitó atraer sospechas, permaneciendo en su casa y dedicándose a cultivar una huerta.

Un día Cao Cao fue a visitar a Liu Bei. Se sentaron a una mesa de piedra en un pequeño pabellón rodeado de ciruelos y conversaron sobre vinos y comidas. El cielo estaba cargado y parecía que iba a llover. Cao Cao preguntó a Liu Bei: «Has estado en muchos lugares y has conocido a mucha gente. ¿Podrías decirme quiénes son los héroes de hoy día?» Liu Bei nombró toda una lista de señores y líderes, pero Cao Cao se burlaba a cada nombre y acabó diciendo que sólo Liu Bei y él mismo podían ser llamados verdaderos héroes.

En la certidumbre de que Cao Cao le había descubierto, Liu Bei se sintió tan alterado que se le cayeron los palillos al suelo. Justo en ese momento sonó un trueno. Liu Bei explicó rápidamente que el trueno le había asustado y que por eso le habían temblado las manos. Por este incidente. Cao Cao supuso que Liu Bei era un cobarde. Poco después le quitó los centinelas y le permitió ponerse al frente de 50.000 soldados para combatir a un señor de la guerra. Casi es inútil decir que Liu Bei no pensaba volver. A un

aliado le confesó: «He estado viviendo como un pájaro en una jaula y un pez dentro de una red. Ahora soy como un pez que vuelve a nadar en el mar y un pájaro que planea en el cielo.» Cuando Cao Cao descubrió el complot contra él ordenó ejecutar a todos los que habían firmado el edicto secreto, pero por entonces Liu Bei estaba ya muy lejos.

Es interesante el hecho de que la estrategia de hacerse el tonto ha sido utilizada por los jefes militares con sus propias tropas en numerosas ocasiones a lo largo de la historia china. Este hecho encuentra un respaldo en la sugerencia de Sun Zi de que los jefes a veces necesitan engañar a los soldados para mantener en secreto los planes militares. Otra razón era la de mantener la moral de las tropas. Una vez, durante una batalla, Liu Bang, fundador de la dinastía Han occidental, fue herido en el pecho. Sabiendo que la noticia de esta herida grave disminuiría la moral de sus hombres, gritó que había sido herido en el dedo de un pie. Mil años después, durante la dinastía Song, el general Di Qing preparó a sus hombres para una batalla particularmente difícil, tirando al aire cien monedas y diciéndoles que si salían cien sobre el lado de la cara ello significaría una victoria inminente. Aunque sus consejeros protestaron, afirmando que era imposible asegurar el resultado de la batalla a partir de un hecho así, el general lanzó las monedas y todas cayeron sobre el lado de la cara. Sus soldados ganaron la batalla y después descubrieron que las monedas habían sido acuñadas especialmente con los dos lados iguales.

En el ámbito de los negocios, hacerse el tonto puede ser una manera de desarmar a los que están inclinados a atacar. La estrategia es particularmente útil en negociaciones comerciales cuando usted no quiere dejar saber hasta qué punto conoce los planes de la otra parte. ¡Pero tenga en cuenta que el otro también puede estar haciéndose el tonto!

Para las empresas que están a la última en tecnología moderna y técnicas de gestión, «hacerse el tonto sin dejar de ser listo»

puede adoptar la forma de utilizar métodos de promoción pasados de moda. No es sorprendente que la empresa norteamericana Sprint gastase diez millones de dólares en publicidad anunciándose a sí misma como una alternativa tecnológicamente avanzada a AT&T. Pero al mismo tiempo contrató a 30.000 vendedores a tiempo parcial para vender puerta a puerta su servicio telefónico de larga distancia en todas las ferias locales y pequeñas tiendas.

Hacerse el tonto cuando realmente se es listo no es siempre tan sencillo. Las mujeres tienen una ventaja en este aspecto a causa de la presunción masculina de que las mujeres son menos capaces o inteligentes que los hombres. Un caso a señalar es el de Sandra Kurtzig, que a los veinticuatro años fundó Ask Computer Systems, una empresa informática en Silicon Valley, y a los cuarenta y dos dimitió como presidenta del consejo de administración de una empresa que valía 200 millones de dólares para escribir su biografía. Ella confiesa que ser mujer le ayudó a triunfar, porque los hombres no la consideraban una verdadera competidora y en poco tiempo daba sus opiniones y dirigía el negocio a su manera.

Hacerse el tonto puede cumplir varias funciones en las relaciones personales. Cuando está empezando usted a conocer a alguien, hacerse el tonto inducirá a la persona en cuestión a revelar algo más de su carácter. Si quiere usted inyectar un poco de informalidad en una relación, hacerse el ignorante y revelar después que se estaba bromeando es un medio inofensivo de tomar el pelo a alguien. Si su pareja o sus hijos están siempre esperando escuchar cómo piensa usted antes de expresar una opinión o tomar una decisión, hacerse el tonto puede animarles a pensar por si mismos.

Al enfrentarse a la muerte,
el que está listo para morir
sobrevivirá, mientras que el que
quiere vivir a toda costa morirá.

Estratega Wu Zheng,
de la dinastía Qing

ESTRATEGIA

28 上屋抽梯

Shang wu chou ti

Retirar la escalera después de haber subido

ESTA ESTRATEGIA puede ser interpretada de varias formas, pero el significado más común es atraer al enemigo a una trampa y después cortarle la vía de escape. Diferentes tipos de adversarios pueden ser engañados de diferentes maneras: el enemigo codicioso con la promesa de una ganancia, el enemigo arrogante con el signo de la debilidad, el enemigo inflexible mediante una argucia.

Retirar la escalera puede también querer decir sumergir a los propios partidarios o a los aliados potenciales en una situación de crisis que les obliga a inventar nuevas soluciones a los problemas. El explorador español Hernán Cortés se sirvió de esta estrategia cuando quemó sus propias naves al llegar a lo que hoy es Vera-

cruz, en México, para impedir que sus hombres pudieran volver a España. Sólo tenían la posibilidad de conquistar o de perecer, y de esta manera llevaron a cabo la conquista.

Liu Qi, heredero sitiado de un feudo durante el periodo de los Tres Reinos, «retiró la escalera» para forzar al famoso Zhuge Liang, brillante consejero del líder Liu Bei, a que le ayudase.

Liu Qi era el hijo mayor de un señor de la guerra que había prestado asilo a Liu Bei, así que recurrió a él para que le ayudase a rechazar una intriga de su madrastra y de su hermanastro. Liu Bei quería prestarle ayuda, pero cuando pidió consejo a Zhuge Liang, éste se negó a intervenir en lo que consideraba un asunto interno de familia.

No obstante, Liu Bei envió a Zhuge Liang a visitar a Liu Qi al día siguiente. Siguiendo las instrucciones de Liu Bei, Liu Qi atrajo a Zhuge Liang al segundo piso de una casa prometiéndole enseñarle un raro ejemplar de un antiguo libro. Cuando Zhuge Liang volvió al hueco de la escalera para irse, se encontró con que ésta había sido retirada. Entonces accedió a la petición de ayuda de Liu Qi, proporcionándole un plan para escapar de la muerte a manos de sus familiares.

Cómo se «retira la escalera» para forzar a los propios partidarios a una acción decisiva puede verse en una historia sobre la consolidación de la dinastía Han. Tras instaurar la dinastía, Liu Bang envío a su mejor general, Han Xin, a apaciguar el feudo todavía desafiante de Zhao, en el norte de China. En primer lugar, Han Xin envió en silencio dos divisiones de caballería para rodear el campamento de Zhao. Mientras tanto, ordenó a 10.000 soldados atravesar el río y ponerse en formación de combate dando la espalda al río, violando el bien conocido principio sobre despliegue de tropas. Una vez formadas, sus tropas no podían retroceder, y Han les gritó que no había otra salida sino luchar. Atrapadas en esta trampa puesta por su propio general, las tropas de Han Xin lucharon por supuesto de manera desesperada.

Las asombradas tropas de Zhao retrocedieron hasta su campamento, en donde encontraron miles de banderas Han flotando al viento. Las banderas habían sido desplegadas por las tropas de caballería que estaban escondidas en los alrededores, pero los soldados Zhao pensaron que el campamento había sido tomado, y huyeron en todas direcciones. El general Zhao murió en el tumulto y el recalcitrante rey de Zhao fue hecho prisionero.

La técnica que empleó Han Xin sobre sus tropas tiene paralelismos en el mundo empresarial. La «dirección en tiempo de crisis», o la práctica de poner a la empresa en una situación precaria para provocar la respuesta deseada, se basa en la premisa de que bajo condiciones críticas la gente es más rápida para tomar decisiones y más creativa para resolver los problemas, está más resuelta a asumir tareas difíciles, y está más dispuesta a pasar más privaciones que en tiempos normales. La dirección en tiempos de crisis es a veces arriesgada, pero es un medio frecuentemente eficaz para estimular el entusiasmo, la responsabilidad y la productividad de los empleados.

Frank Lorenzo utilizó esta táctica en otoño de 1983 cuando su empresa Continental Airlines, que tenía problemas financieros, pidió la declaración de quiebra. Esta acción drástica le permitió rescindir contratos laborales, reducir su plantilla, disminuir los salarios y establecer unilateralmente una nueva regulación salarial y laboral. Actualmente, Continental Airlines ha recobrado su salud económica y es una empresa competidora viable en el área del transporte aéreo de pasajeros. Sin embargo, cuando quiso hacer lo mismo con Eastern Airlines, los empleados conocían el plan y se resistieron al mismo.

La alta eficacia laboral en los países modernos capitalistas puede atribuirse en parte a un efecto más general de crisis: la amenaza de desempleo. La inseguridad de los empleos hace que la gente trabaje más duro. El líder de China continental volvió a descubrir este hecho recientemente y, como parte de sus reformas

orientadas hacia la economía de mercado, está eliminando gradualmente la práctica de la posesión de empleos para toda la vida.

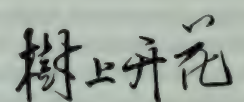
«Retirar la escalera», como táctica utilizada con uno mismo puede ser un medio de impresionar, asombrar o poner las cosas claras. Los temerarios que atraviesan las cataratas del Niágara sobre un cable o descienden por una cuerda por la fachada del World Trade Center representan casos extremos de esta utilización; no se dejan escapatoria a sus demostraciones de desafío a la muerte.

La eficacia de esta estrategia descansa en su inexorabilidad. Al «retirar la escalera», pone usted en pie una situación cuyas consecuencias se escapan a su control, a pesar de haberlas originado usted mismo. Una crisis del lugar de trabajo es tan probable que mine la moral como que estimule la innovación. La declaración de quiebra puede dañar la imagen de su empresa de manera irreversible, incluso aunque pueda salir de ella mediante fianza. El desempleo en un sistema económico puede llevar a la agitación política. Y por supuesto, uno puede caerse del cable. Por todo ello, sólo se debe utilizar esta estrategia con los ojos muy abiertos, consciente de que puede volverse contra uno.

Un astuto zorro atrapado por un tigre hambriento le argüía de la siguiente manera: «No te atreverás a comerme, porque yo soy superior al resto de los animales, y si me comes enojarás a los dioses. Si no me crees, sólo tienes que seguirme y comprobar lo que pasa.»
El tigre siguió al zorro dentro del bosque, y todos los animales huían en cuanto les veían. El tigre, maravillado y sin caer en la cuenta de que era él el que causaba el miedo, dejó que el zorro se fuera.

Fábula china

ESTRATEGIA

29 

Shu shang kai hua
Adornar los árboles con flores falsas

ESTA ESTRATEGIA proporciona un medio de presentar una apariencia poderosa incluso si las fuerzas reales son mínimas. La expresión que la describe se originó con el emperador Yangdi, de la dinastía Sui (581-618 d. de C.), que se hizo famoso por haber mandado construir el Gran Canal, pero que también era conocido por su estilo ostentoso y libertino de vida.

Yangdi organizaba frecuentemente grandes conciertos en los que tocaban hasta 1.800 músicos al mismo tiempo. Para impre-

sionar a los mercaderes que venían desde el centro de Asia, ordenaba a los propietarios de las casas de comida que no cobrasen a los visitantes y que les dijesen a los comensales que China era tan grande que éstos nunca tenían que pagar su comida. En pleno invierno, el emperador ordenó que todos los árboles de la capital de Loyang fueran adornados con flores de seda para imitar a la primavera.

Todas estas tretas no acabaron de engañar a los visitantes, que preguntaban que por qué no aprovechaba el emperador la tela de seda para vestir a las mendigos harapientos de las calles. Desde entonces, adornar los árboles con flores falsas llegó a significar pretender ser más de lo que realmente se es.

Un maestro en poner flores falsas para acabar con una rebelión fue Yu Xu, que fue funcionario durante la dinastía Han oriental. Cuando se le nombró gobernador de la ciudad de Wudu, la tribu minoritaria Qiang intentó bloquear su llegada en un desfiladero. Entonces dejó correr la voz de que había pedido refuerzos a la corte, y los rebeldes se fueron a las ciudades vecinas para hacer un poco de pillaje mientras esperaban también refuerzos. Yu Xu rompió fácilmente la barrera, ya más débil, que bloqueaba el desfiladero.

Cuando los rebeldes se enteraron, volvieron para perseguirlos. Yu Xu se las arregló para confundir totalmente a los perseguidores, ordenando a sus soldados encender el doble de fuegos de campamento que hacían cada vez que se detenían para preparar sus comidas, y de esta manera alcanzó Wudu sin problemas. En los alrededores estaban esperando unos 3.000 soldados Qiang, pero alrededor de 10.000 estaban asediando la ciudad vecina de Chiting. Cuando los rebeldes Quiang se acercaron a la ciudad, los hombres de Xu Wu arrojaron con pequeños arcos flechas endebles que no hacían nada, lo que animó a las tropas Qiang a acercarse más. Cuando estaban ya a punto de invadir la ciudad, los soldados de Yu Xu dispararon con ballestas una barrera de fle-

chas, haciendo caer a todos los rebeldes de las primeras filas y asustando al resto.

Al día siguiente Yu Xu mandó abrir las cuatro puertas de Wudu. Ordenó salir a todas sus tropas por la puerta norte y entrar de nuevo por la puerta este, en donde cambiaron sus uniformes para volver a salir por la puerta norte y a entrar por la puerta este de nuevo. A la vista de lo cual pensaron que se trataba de muchas más tropas de lo que habían imaginado en un principio, los rebeldes Qiang empezaron a abandonar el asedio. Después cayeron en una emboscada y fueron derrotados. Desde entonces nunca más se enfrentaron los Qiang con Yu Xu.

Añadir fuegos y salir y entrar de la ciudad fueron aplicaciones de «adornar los árboles con flores falsas», planeadas para hacer que las fuerzas parecieran más numerosas de lo que realmente eran. El uso de la capacidad mínima de ataque también fue una aplicación de esta estrategia, pero para dar la impresión de debilidad. Generalmente la estrategia se utiliza por el débil para vencer al fuerte. Por supuesto, el fuerte puede presentarse como todavía más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para equivocar a los adversarios.

Mao Tse Tung pensó tal vez en «adornar los árboles con flores falsas» cuando hizo sus aperturas a Estados Unidos a principios de 1970. A la luz de las tensiones fronterizas chino-soviéticas, Mao dio la bienvenida a esta nueva relación, que quizá le proporcionaba a China más poder del que realmente tenía.

Durante el periodo de la guerra fría, los americanos y los soviéticos desconfiaban tanto unos de otros que supusieron que la otra parte siempre estaba «adornando los árboles con flores falsas». Aunque la retórica antagonista ha sido eliminada, continúa la desconfianza en algunas áreas *. Algunos analistas americanos

* El original de este libro ha sido escrito antes de la desaparición de la Unión Soviética. *(N. del T.)*

todavía afirman que la retirada de la Unión Soviética de Afganistán, su actitud de condescendencia con Europa del Este y los ambiciosos intentos de *glasnot* y *perestroika*, forman parte de un plan maestro para producir en Occidente una falsa sensación de seguridad. No obstante, los líderes de la opinión estadounidense desde el secretario de Estado, James Baker, hasta el director general de Pepsi-Cola, Donald Kendall— ven cada vez más todo esto como flores verdaderas y no falsas.

La política y la diplomacia todavía proporcionan muchas oportunidades para afirmaciones que no tienen nada que ver con la realidad. El funcionario de la Secretaria de Estado durante el periodo presidencial de Bush, Francis Fukuyama, se convirtió de repente en el ideólogo preferido de los neoconservadores tras la publicación de su artículo titulado «El fin de la Historia», pero los críticos afirman que sus argumentos eran absurdos. Strobe Talbott, el veterano corresponsal de la revista Time, retituló el artículo como «El comienzo del absurdo».

En el terreno comercial, «adornar los árboles con flores falsas» puede utilizarse como un método de ventas. Una empresa que intenta crear la apariencia de demanda de un nuevo producto, cuando los clientes potenciales no saben siquiera de su existencia, puede utilizar esta estrategia. Cuando la empresa electrónica Sanyo lanzó un nuevo modelo de radio en 1952, ordenó a los agentes de ventas que fueran disfrazados de clientes por las tiendas y lo pidieran, para alentar una buena acogida por parte de los comercios. En dos años se duplicaron las ventas y Sanyo se convirtió en el número dos de los proveedores de radios, tras la empresa National.

«Adornar los árboles con flores falsas» es, por supuesto, un truco utilizado y verificado en los «curriculum vitae». En lugar de escribir que pasó usted el verano como ayudante de navegación en el barco de su tío, pone que «completó con éxito la estrategia de navegación regional». Sin embargo, debe evitar demasiadas flori-

turas: un empleador perspicaz suele notar lo que suena demasiado bien como para ser verdad.

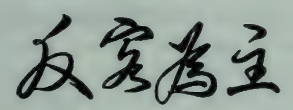
Estirar la verdad para presentarse bajo el mejor aspecto puede que sea una tendencia humana universal, y también una tendencia estimulada por la actitud individualista y la competitividad americanas. Pero una declaración incompleta puede provocar la misma impresión de fortaleza. De hecho, las personas que le están evaluando como persona o como posible empleado pueden que piensen que la modestia supone un cambio refrescante. Al pedir un empleo, escriba cartas cortas y directas, y deje que las referencias, los certificados y lo realizado hable por si mismo. Al hacer amigos, deje que su personalidad y sus acciones le representen. A veces desnudar el árbol hasta dejar las ramas peladas puede ser más eficaz que adornarlo. Y, a fin de cuentas, nadie podrá acusarle de quererle engañar.

La mejor defensa es atacar.

Dicho chino

ESTRATEGIA

30



Fan ke wei zhu

Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios

EN LA TERMINOLOGÍA militar china, alguien que se aventura fuera de su propio territorio para luchar es el «invitado» y el que defiende su propio territorio es el «anfitrión». Las relaciones entre anfitrión e invitado pueden ser de varios tipos. A veces, el invitado se encuentra en una posición de fuerza, y por ello es animado a ayudar a un anfitrión débil. En otras ocasiones, el invitado es débil y debe confiar temporalmente en un anfitrión fuerte. Normalmente, el anfitrión tiene una posición ventajosa, porque el terreno y la situación local le son familiares.

Por lo general, el anfitrión se concentra en inutilizar la logística del invitado, mientras que éste pone su objetivo en el cuartel general del anfitrión. El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como si fuera un amigo y tomando después poco a poco el

control, o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

Una ópera popular de Pekín, *Xiang Yu se despide de Yuji,* cuenta una historia que fue el resultado de la aplicación de esta estrategia por parte de Liu Bang. Xiang Yu y Liu Bang eran líderes de sendas rebeliones contra la dinastía Qin. Liu Bang engañó a las principales fuerzas del ejército Qin maniobrando inteligentemente y entró en la capital del reino de Qin, mientras que Xiang Yu estaba enzarzado en una batalla en otra parte. El emperador Qin se rindió a Liu Bang con un lazo blanco alrededor de su cuello y el sello de jade del Estado en la mano.

Liu Bang, que en otro tiempo había sido un modesto jefe de aldea, había quedado deslumbrado con la magnificencia del palacio imperial y encantado por la belleza de las doncellas de la corte. Pero cuando ya estaba preparado para pasar una noche de fiesta, un consejero le dijo que no hiciera nada que pudiera dañar su reputación. El consejero le informó de que las tropas de Xiang Yu eran cuatro veces superiores en numero y de que Liu Bang no podía permitirse el lujo de ponerse en contra de la opinión del pueblo. De hecho, Xiang Yu era el «anfitrión» y Liu Bang era sólo un «invitado».

Liu Bang estuvo de acuerdo con este razonamiento. Dejó el palacio, retiró sus tropas a una ciudad cercana y proclamó algunos edictos que reforzaban el gobierno de la ley aboliendo las crueles leyes de los Qin. Fingió no tener pretensiones de apoderarse del trono. Poco después, dejó que Xiang Yu tomase la capital sin ofrecer ninguna oposición por su parte.

En unos cuantos años, Liu Bang había aumentado su ejército y se sentía suficientemente fuerte para llevar a cabo sus planes. La batalla decisiva se libró en lo que ahora es la provincia de Anhui en la China central. Xiang Yu fue vencido y se dispuso a huir. Su concubina favorita, Yuji, se cortó el cuello con una espada para no ser una carga para él, y, en medio de la huida, Xiang Yu decidió



Habiendo sido vencido por la utilización que hizo Liu Bang de la estrategia de «hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios», Xiang Yu se despide de su concubina favorita Yuji, que se ha cortado cuello, y se prepara para hacer lo mismo.

que la vida ya no tenía sentido para él y se mató con la misma espada.

En estos tiempos hemos visto varios ejemplos a larga escala de la estrategia del invitado que suplanta al anfitrión. Los americanos en Vietnam, los vietnamitas en Camboya y los soviéticos en Afganistán, todos ellos han pretendido haber sido huéspedes invitados y todos han asumido un papel de anfitrión y directivo en los asuntos de dichos países. Cuando el gobierno de Sri Lanka invitó al ejército indio como fuerza de paz para ayudar a contener a los rebeldes tamiles del norte, el número de soldados y policías indios pasaron a engrosar las fuerzas rebeldes nativas de esta pequeña nación insular. Bajo estas circunstancias, no era difícil al invitado tomar el sitio del anfitrión.

El mundo de los negocios es un campo en el que invitados y anfitriones intercambian sus sitios constantemente. Cuando los ejecutivos vacilan, sus subalternos rápidamente actúan para ocupar el puesto. Un conocido ejemplo es el caso de John Sculley, director y presidente del consejo de administración de Apple Computer. Sculley llegó al principio a la empresa como «invitado». El «anfitrión» era el fundador, Steve Jobs. Sculley se hizo cada vez más crítico de la gestión de Jobs, y éste se fue volviendo más vulnerable a medida que la salud económica de la empresa iba disminuyendo. Al final, Sculley logró apartar a Jobs para convertirse en el «anfitrión».

Empresas que cubren huecos especializados en la industria informática empiezan como «invitados» y terminan como «anfitriones». Los fabricantes de dispositivos de conexión introducen productos compatibles con los aparatos ya existentes para que los clientes los puedan adaptar fácilmente a los sistemas que emplean. Si un dispositivo se impone en el mercado, rápidamente se crean nuevos sistemas alrededor del mismo con otros aparatos como soporte.

«Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios» puede ser útil en cualquier relación humana. A lo largo de la vida

usted es un invitado en territorio de muchos anfitriones —sus padres, profesores, jefes, en incluso a veces de su propia pareja—. En ocasiones, basta con hacer pequeños gestos para equilibrar la situación. Si le lleva a su profesor una taza de café, este gesto ayuda a estabilizar la relación. Si invita a su jefe a cenar, puede ser más fácil pedir un aumento de sueldo. Si lleva a su marido o a su mujer al cine, es usted quien lleva la iniciativa.

En las cuestiones del hogar, las mujeres tienden a caer fácilmente en el papel de «anfitrión», a veces incluso sin darse cuenta. En una pareja, tanto él como ella pueden estar a gusto con esta situación hasta que se produce un cambio en sus vidas: la mujer obtiene un empleo que le ocupa más tiempo, llega un bebé, los hijos salen del hogar, el hombre se jubila... Por supuesto, la situación ideal para cada uno es alternar la posición de «invitado» y la de «anfitrión».



SEIS

ESTRATEGIAS PARA SITUACIONES DESESPERADAS

Estas estrategias están diseñadas teniendo en mente al débil. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a golpear por debajo del cinturón, a defenderse con fanfarronerías y bravatas, e incluso a la autodestructividad. Si fallan todas éstas. siempre puede uno intentar la última: retirarse. ¡Buena suerte!

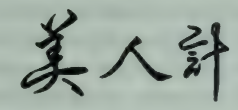


Ningún hombre puede atravesar
el Desfiladero de las Beldades

Dicho chino

ESTRATEGIA

31



Mei ren ji

Utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre

ESTA ESTRATEGIA ha sido utilizada desde tiempos inmemoriales. Cuando se enfrenta uno a un enemigo poderoso, resuelto e ingenioso, la utilización del sexo opuesto tal vez sea la única manera de romper su voluntad. En un sentido más amplio, «utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre» significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible. Gran Bretaña conquistó la costa de China a mediados del siglo XVIII con barcos cañoneros, pero fue el opio lo que mantuvo a los chinos esclavizados durante los siguientes cien años.

La historia de China está llena de hombres lascivos cuya debilidad por las mujeres les condujo a su caída. Dong Zhuo, el despiadado jefe militar que usurpó el poder de la corte Han oriental (véase estrategia 14), tuvo este destino, y de manera merecida.

Dong Zhuo fue extremadamente cruel y disoluto. En el año 190 d. de C., reclutó a 250.000 trabajadores para que le construyeran una ciudad magnífica y a 800 jóvenes bellezas para que sirviesen en su palacio. Al año siguiente obligó al niño emperador marioneta Xiandi a que le nombrara principal consejero imperial. Solía hacer viajes de ida y vuelta con mucha ostentación y fanfarria de su ciudad a la capital imperial de Changan —actualmente Xian—. Frecuentemente celebraba grandes fiestas en grandes tiendas de campaña a las afueras de la capital, en donde exigía entretenimientos cada vez más horribles y sádicos. En cierta ocasión hizo torturar hasta la muerte a varios cientos de prisioneros delante de sus invitados —les mandó sacar los ojos, arrancar las orejas y amputar las narices y los penes—. Más adelante empezó una matanza injustificada de los funcionarios de la corte. El ejecutor de las mismas era el guerrero más poderoso de la época, Lu Bu, que Dong Zhuo se había ganado con oro y caballos y adoptado como a un hijo.

Un alto funcionario de la corte Han nombrado Wang Yun comenzó a pensar acerca de cómo derrotar a Dong Zhuo. Éste parecía invencible —siempre llevaba su armadura bajo la ropa, y el intimidante Lu Bu siempre estaba a su lado—. Dong Zhuo ya se había librado de varias personas que habían intentado quitarle de en medio.

Wang Yun se preguntaba qué hacer, hasta que una noche de insomnio, mientras deambulaba por su jardín, se encontró a la linda cantante de dieciséis años llamada Diaochan, a la que había educado como a una hija desde la niñez, rezando delante de un incensario. Diaochan se había dado cuenta de la preocupación de su maestro y quería ayudarle. Él le contó sus cuitas y juntos planearon un complot para liberar al país del tirano.

Como primer paso, Wang Yun envió a Lu Bu una corona de oro incrustada con perlas. Éste, encantado, fue personalmente a dar las gracias a Wang Yun, que aprovechó la ocasión para darle una fiesta y deshacerse en cumplidos. Después de haber bebido

algunos vasos de vino, Wang Yun llamó a Diaochan, que cautivó a Lu Bu. Wang Yun dijo que era su hermana menor y ofreció su mano a Lu Bu. Éste aceptó inmediatamente, y Wang Yun dijo que escogería un día propicio para enviársela.

Pocos días después, cuando Lu Bu no estaba por los alrededores, Wang Yun invitó a Dong Zhuo a una comida. El jefe militar llegó con un batallón de guardaespaldas. Dong Zhuo y Wang Yun comieron y bebieron desde el mediodía hasta el atardecer; entonces, Wang Yun llevó a Dong Zhuo a una habitación en la parte posterior de la casa e invitó a Diaochan a cantar y bailar. Dong Zhuo quedó tan cautivado como Lu Bu. Wang Yun también se la ofreció, y Dong Zhuo se la llevó a su casa ese mismo día.

Habiéndose enterado de que Diaochan estaba con Dong Zhuo, Lu Bu se enfrentó encolerizado con Wang Yun. Este le explicó que Dong Zhuo estaba al corriente de su promesa de matrimonio y que simplemente le estaba llevando la novia porque era un día propicio. Le aseguró que la novia y su dote estarían en su casa pocos días después. Mientras tanto, Dong Zhuo se amancebaba con Diaochan y se enamoraba cada día más.

Diaochan demostró ser una maestra en enfrentar entre si a Lu Bu y a Dong Zhuo. Cuando aquél tuvo al fin la oportunidad de verla a solas, ella fingió que Dong Zhuo le había forzado. Lu Bu juró salvarla. Cuando Dong Zhuo los descubrió abrazándose y Lu Bu huyó, ella afirmó que Lu Bu había intentado violarla por la fuerza. Dong Zhuo le prometió protegerla.

Wang Yun alentó sutilmente al desconsolado Lu Bu a afirmar su reclamación sobre Diaochan. Así, un día de primavera en el que Dong Zhuo llegaba a la capital para un encuentro con el joven emperador, Lu Bu le cortó la garganta a Dong Zhuo. La cabeza del diabólico jefe militar fue presentada al emperador y su cuerpo quemado en la calle.

De esta manera, Diaochan salvó al reino de más opresión por parte de este tirano. Sin embargo, no pudo salvar la dinastía Han.

Su maestro fue asesinado por las tropas leales a Dong Zhuo, y ella desapareció durante las guerras de aquellos tiempos. Al final, otro hombre fuerte, Cao Cao, hizo prisionero y ejecutó a Lu Bu y se hizo con el control del trono. La dinastía Han oriental terminó poco tiempo después, para ser reemplazada por el periodo de los Tres Reinos.

La misión de Diaochan fue una misión asesina, pero otras mujeres sirvieron objetivos pacíficos en la historia china. Un emperador Han envió a su bella cortesana Zhaojun como regalo de paz al jefe de los poderosos nómadas Huns. Y el emperador Taizong de la dinastía Tang forjó una famosa alianza en el año 680 d. de C., enviando a su hija, la princesa Wencheng, para que se casara con el rey del antiguo Tíbet.

Alejandro el Grande intentó una táctica similar para conservar la paz en las filas de su propio ejército: después de conquistar Asia Central en el siglo IV a. de C., al principio intentó ganarse a sus nuevos súbditos poniéndose la túnica y la corona del monarca persa. Sin embargo, esto despertó los celos entre sus comandantes macedonios. A pesar de todo, dispuso una serie de matrimonios entre estos oficiales y mujeres persas y babilonias. Desgraciadamente, no vivió lo suficiente para ver la unidad que deseaba; tras una juerga de borrachera en Babilonia, contrajo unas fiebres y murió el año 323 a. de C., y a partir de entonces su vasto imperio se desmembró.

En el espionaje moderno, «utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre» ha demostrado ser una estrategia muy eficaz. En uno de los casos de espionaje más célebres de los últimos años, se acusó al americano Richard Miller, ex agente del FBI, de haber vendido secretos a su amante soviética, que se confesó culpable de espionaje junto con su marido. En otro caso, el servicio secreto israelí utilizó a una mujer drusa para atraer a un piloto de las fuerzas aéreas sirias, que desertó con un avión de combate soviético.

Esta estrategia ha sido también utilizada como medio de asesinato. Cuando los sandinistas estaban luchando para derrocar al dictador Anastasio Somoza, utilizaron a una mujer para atraer a uno de los generales más importantes de Somoza a una trampa mortal.

Sabemos que presidentes tan respetados como Franklin D. Roosevelt y John F. Kennedy tuvieron aventuras extraconyugales. Incluso el venerado Martin Luther King Jr. contravino sus propias normas en contra de tener relaciones sexuales fuera del matrimonio, y el FBI estuvo a punto de chantajearle con este motivo. En esta época de un periodismo que lo cuenta todo, las revelaciones acerca de las relaciones sexuales pueden ser devastadoras. Gary Hart, al ser descubierto en compañía de una mujer que no era su esposa, no salió elegido en las elecciones primarias de la Convención demócrata de 1988 como candidato presidencial. El miembro del Congreso, Barney Frank, brillante, liberal y reconocido homosexual, enfrentó la mayor crisis de su carrera en 1989, cuando un ex compañero reveló un relato sórdido de su relación. Aunque estos hechos no eran por fuerza complots republicanos, al menos proporcionaron a los adversarios políticos motivos de júbilo.

La aplicación comercial más obvia de «utilizar a una mujer para tender una trampa a un hombre» es el uso omnipresente de modelos «sexy» o alusiones al sexo en publicidad. La forma más corriente de esta estrategia, que utiliza las tentaciones de todas clases, es evidente cada vez que los acuerdos comerciales son engrasados con sobornos de todo tipo.

La utilización de la tentación para hacer caer en la trampa a la gente puede defenderse en algunas circunstancias, pero también puede volverse un bumerán ya que se ve fácilmente como algo desleal. En 1982, millones de americanos que estaban mirando la televisión vieron cómo John DeLorean, envuelto en un asunto de drogas por valor de 60 millones de dólares, resultaba ser un infiltrado del FBI. La retirada de las acusaciones se debió en parte,

probablemente, a la incomodidad del jurado respecto a la idea de que el gobierno le había colocado en esa situación. Los jurados también fueron ambiguos en el caso de Richard Miller, acusado de espionaje; su primer juicio terminó con la declaración de inocencia, y aunque fue considerado culpable en un segundo juicio, ganó en el tercero apoyándose en la irregularidad de la admisión como evidencia de la prueba del detector de mentiras.

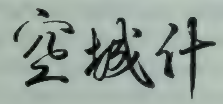
Utilizar la inducción para ganar amigos o influenciar a personas es algo más cuestionable. Prometer recompensas a sus hijos puede ser una técnica eficaz para que hagan cosas a corto plazo, pero los niños que crecen acostumbrados a este tipo de estímulos tendrán más dificultades para desarrollar la autoestima y la justificación moral de su conducta a largo plazo. Y otras relaciones que funcionan sobre la base de un intercambio de igualdad no pueden desarrollarse nunca para alcanzar algo más profundo y de confianza.

Haz que un agujero parezca falso
y tu enemigo creerá
que eres realmente sólido.

Estrategias de la casa
con techo de paja
(CAOLU JINGLUE)

ESTRATEGIA

32



Kong cheng ji

Abrir de par en par
las puertas de la ciudad vacía

ESTA ESTRATEGIA se utiliza cuando se está en una situación muy vulnerable. Su éxito se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela esta situación abiertamente al enemigo, es probable que éste sospeche lo contrario.

Esta argucia toma su nombre de una de las hazañas más memorables de Zhuge Liang, el gran estratega que vivió en los tiempos en que la dinastía Han oriental estaba desintegrándose y los Tres Reinos empezaban a tomar su lugar. Como consejero de Liu Bei, Zhuge Liang había elaborado los planes que condujeron a la creación del reino de Shu en el suroeste de China. Más tarde

se convirtió en primer ministro de Shu. Desde este cargo, condujo cinco expediciones contra el reino de Wei, gobernado por su enemigo número uno, Cao Cao. En una de estas expediciones, en el año 228 d. de C., utilizó la estrategia de «abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía» para impedir lo que de otra manera se hubiera convertido en un asalto devastador.

Para bloquear el avance de Zhuge Liang, el general Sima Yi atacó la pequeña, aunque estratégica, ciudad de Jieting. El general del reino de Shu que se había presentado voluntario para tomar a su cargo la defensa de la ciudad, había montado un campamento en lo alto de una colina, que resultó ser un error catastrófico: Sima Yi rodeó fácilmente el campo y cortó el suministro de agua, forzando a los sedientos soldados Shu a atravesar sus propios terraplenes de defensa para rendirse. Alarmado por la pérdida de Jieting, Zhuge Liang ordenó retirarse a algunas de sus tropas, conservando sólo 2.500 hombres en su cuartel general de la ciudad de Xicheng. Mientras tanto, Sima Yi continuó marchando hacía Xicheng con un ejército de 150.000 soldados, decidido a hacer prisionero al estratega de Shu.

Zhuge Liang se quedó estupefacto cuando subió a la muralla de la ciudad y vio dos largas columnas de polvo que se elevaban como dragones a lo lejos. Inmediatamente ordenó que se arriasen todas las banderas Shu y que se abrieran de par en par las cuatro puertas de la ciudad. En cada puerta puso a 20 soldados vestidos de paisanos para que barriesen las calles. Ordenó al resto de sus soldados que se apostasen en los puestos de centinela en lo alto de la muralla; cualquiera que se mostrase o que hablase en alto sería decapitado en el acto. Después, el mismo Zhuge Liang, vestido con una ropa amplia, se subió a la muralla, se sentó en el puesto principal de observación y empezó a tocar el laúd. Dos pajes se mantenían a su lado, el uno con una espada y el otro con un gran plumero.

Cuando llegó la vanguardia de las tropas de Sima Yi y vio a Zhuge Liang perdido en su música y aparentemente despreocupa-

do de un posible ataque, no se atrevieron a entrar en la ciudad. Sima Yi no creyó el informe de los soldados y se precipitó con su caballo a comprobarlo por sus propios ojos. Naturalmente, encontró a Zhuge Liang tocando música melodiosa en lo alto de la muralla de la ciudad, mientras que lo que él suponía que eran ciudadanos estaban barriendo con calma las calles de abajo. Habiendo llegado a la conclusión de que esa pacífica escena sólo podía significar que se le había tendido una terrible trampa, ordenó una retirada inmediata.

Zhuge Liang puso a salvo a su ejército de vuelta en la capital del reino de Shu, en donde insistió en degradarse personalmente en tres rangos por la derrota de Jieting.

«Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía» es una forma arriesgada de engañar. Se afirma no ser más de lo que se es en la esperanza de que los demás imaginen que somos mucho más.

Los que actúan en un entorno comercial competitivo tienen una preferencia natural por el secreto y la sorpresa. Pero, en ocasiones, una empresa puede obtener la delantera sobre un competidor utilizando la inocencia. Pocos fabricantes están dispuestos a reírse de si mismos, pero los fundadores de la estrambótica colección de animales conocidos como Tortugas Ninja Mutantes —pequeñas figuras de juguete que se han extendido como la pólvora entre los niños de menos de diez años— han reforzado la imagen de su línea de producción, publicando cómo toda la empresa empezó como una broma.

A veces, «abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía» puede ser un esfuerzo auténtico para convencer a los demás de que lo que ven es lo que hay. Los políticos, generalmente, exageran las promesas y las realizaciones, de manera que el hombre o la mujer de Estado que dice la verdad desnuda puede causar una fuerte impresión. Durante varios años, los Estados Unidos no se tomaron en serio las aperturas de paz de Gorbachov; por ejemplo,

cuando la Unión Soviética inició una renuncia unilateral a las pruebas nucleares, los Estados Unidos no aceptaron la invitación a hacer lo mismo y, tras probar infructuosamente una vez más la renuncia unilateral, los soviéticos continuaron con sus pruebas. A finales de 1989, sin embargo, los funcionarios americanos empezaron a pensar que, a fin de cuentas, tal vez «la ciudad» estuviera realmente vacía. El secretario de Estado, James Baker, declaró en un discurso sobre control armamentístico que las reformas de Gorbachov proporcionaban «la más clara oportunidad para reducir el riesgo de guerra desde el inicio de la era nuclear».

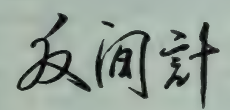
Esta estrategia sugiere que en su vida laboral la franqueza sobre su debilidad puede ser interpretada como un signo de confianza y de fortaleza. El jefe respetará a alguien que admite los problemas más que a alguien que intenta ocultarlos, los compañeros apreciarán que alguien esté dispuesto a reconocer las dificultades, los amigos harán todo lo que esté en sus manos para que usted pueda superarlas, y los adversarios no creerán que las cosas están tan mal como usted afirma.

¡Qué delicadeza! ¡Qué sutileza!
No existen situaciones en las que
los espías no puedan ser utilizados.

SUN ZI, *El arte de la guerra*

ESTRATEGIA

33



Fan jian ji

Dejar que el espía enemigo
siembre la discordia en su propio campo

EL ESPIONAJE puede ser la segunda profesión más antigua, pero sus fundamentos no han cambiado mucho desde que Sun Zi dedicó un capitulo entero al tema hace 2.500 años. Las técnicas de espionaje, agentes dobles y contrainteligencia ya eran empleadas por los señores de la guerra que combatían entre sí en la China antigua de una manera tan corriente al menos como se utilizan ahora por los servicios nacionales de inteligencia de los Estados modernos.

Esta estrategia aconseja manipular a los propios agentes del adversario para que sirvan a los objetivos de uno. Un ejemplo refinado de dejar que el espía enemigo siembre la discordia en su propio campo es la historia de Jiang Gan, que sin saberlo saboteó los planes perfectamente elaborados de su jefe Cao Cao.

Como muchas de esas clásicas historias militares, ésta data de los tiempos guerreros en los que la dinastía Han oriental agonizaba y estaban formándose los Tres Reinos. Cao Cao, que había obtenido el control del trono Han y que fundaría el reino de Wei, estaba preparándose para cruzar el río Yangtze con el objetivo de luchar con sus enemigos en el sur: Liu Bei, fundador del reino de Shu, y Sun Quan, cabeza del reino de Wu. Estos dos habían formado una alianza temporal para resistir a Cao Cao.

Cuando las fuerzas de Cao Cao cruzaron el río, las tropas de Sun Quan se enfrentaron al primer ataque encarnizado. Aunque aquéllas superaban en número a las de Sun Quan en más de diez a uno, los hombres de Sun Quan tenían la ventaja de conocer cómo luchar en el agua. Los soldados de Cao Cao, por ser del norte, no tenían experiencia en luchar desde las barcas. Después de una escaramuza en el río, Cao Cao decidió que sus tropas necesitaban un entrenamiento naval, y puso a dos generales que habían desertado del reino de Wu a cargo de esta tarea.

También envió un emisario a investigar los preparativos del campo enemigo. Éste fue Jiang Gan, que resultó ser un antiguo compañero de escuela del general de Sun Quan, Zhou Yu. Jiang Gan cruzó el río con el pretexto de visitar a un viejo amigo. Zhou Yu fingió creerlo y lo entretuvo a lo grande, emborrachándolo con licores mientras acentuaba su camaradería. La manera de charlar de éste y el comprobar la tranquilidad de los oficiales y de las tropas puso nervioso a Jiang Gan.

Cuando al final Jiang Gan pidió retirarse, Zhou Yu insistió en que compartieran la cama. Zhou Yu cayó totalmente vestido en un sopor etílico, pero Jiang Gan no pudo dormir. En vez de ello, fue a hurgar en los papeles del escritorio de Zhou Yu. Entre éstos se encontraba una carta con las firmas de los dos generales que Cao Cao había reclutado como instructores navales, que revelaba un complot para matar a Cao Cao. Alarmado; Jiang Gan tomó la carta y volvió a la cama, en donde oyó murmurar en sueños a



Zhou Yu utiliza al espía de Cao Cao, Jiang Gan, para «sembrar discordia en el campo enemigo»; Jiang Gan se levanta de la cama y encuentra una carta puesta por Zhou Yu que incrimina a los dos generales de Cao Cao, y éste los ejecuta a continuación apoyándose en esta información amañada.

Zhou Yu: «Jiang Gan, dentro de unos días te mostraré la cabeza de Cao Cao.»

Al alba, Jiang Gan se escapó y volvió a cruzar el río para mostrar a Cao Cao la carta. Este, encolerizado, mandó llamar a su presencia a los dos generales y ordenó que fuesen decapitados. Sólo más tarde supo que había caído en una treta del enemigo.

En *El arte de la guerra*, Sun Zi describía cinco tipos de espionaje. Una posibilidad es reclutar conexiones en el campo enemigo: amigos, colegas y antiguos compañeros de estudios que han acabado estando al otro lado. El segundo método es comprar fuentes de información en el campo enemigo. Los candidatos para esta cooptación probablemente sean las personas que tienen algún resentimiento: personas con talento que han sido dejadas de lado, personas que han cometido errores y han sido castigadas, personas que han sido injustamente acusadas y quieren ser reivindicadas; también son candidatos las personas ambiciosas, sin fe, y las veleidosas.

La tercera vía es enviar a una persona del propio campo al del enemigo, de manera encubierta o abierta, y pedirle que traiga información de vuelta. La cuarta es enviar espías que no son imprescindibles para que infiltren falsa información que desoriente al adversario y que pueden ser sacrificados si éste descubre la trampa. El último método es comprar o utilizar espías enviados por el enemigo. Sun Zi consideró que la utilización de agentes dobles —ya sea mediante la persuasión, el dinero o el engaño, como le pasó a Jiang Gan— era la clave para comprender y manipular al enemigo.

Sir John Masterman, un experto de inteligencia británico durante la Segunda Guerra Mundial, estaría sin duda de acuerdo. En su estudio sobre las informaciones cruzadas durante la guerra, observó que aunque el cultivo de agentes dobles suponía un esfuerzo, tenía como resultado un gran ahorro de medios. En vez de suprimir a los agentes rivales y hacer que el enemigo tenga que

reconstruir su red de espionaje, es más barato y más eficaz «darles la vuelta».

El doble agente británico Dusko Popov se quejó de que J. Edgar Hoover y el FBI nunca entendieron este principio. En su libro Espionaje y contraespionaje, afirmó que los americanos sólo querían detener a los agentes rivales, sin prever que el enemigo los reemplazaría inmediatamente.

El espionaje industrial se basa fundamentalmente en agentes internos. La mayoría de sus actuaciones nunca salen a la luz, pero en el mundo de los altos cargos de la tecnología punta abundan las oportunidades para los compradores y para los vendedores. En 1982, IBM comprometió al FBI en una operación de provocación para atrapar a compradores potenciales de secretos industriales; pero en vez de recibir documentos confidenciales de la fuente que creían haber comprado, dos ingenieros de la empresa japonesa Hitachi se encontraron detenidos y oyendo la lectura de sus derechos antes de prestar declaración. Cuando el escándalo se descubrió, fueron condenados 13 empleados de Hitachi, y esta empresa acabó indemnizando a IBM con 300 millones de dólares. Un antiguo estratega chino hubiera llevado el plan a extremos más maliciosos, como proporcionar a los agentes de Hitachi falsa información. Sin embargo, IBM no llegó a tanto.

Una forma más suave de la técnica de utilizar dobles agentes se da cuando las personas que están al corriente de su área profesional se pasan a otra empresa del mismo sector. Las agencias que se dedican a «cazar cabezas» actúan induciendo a los ejecutivos a hacer precisamente esto. Iacocca fue una buena elección para Chrysler, en parte, porque conocía la empresa Ford muy a fondo. Más tarde, cuando Iacocca estaba buscando a alguien para poner la contabilidad de Chrysler en orden, tomó a una persona de una lista del departamento financiero de Ford, que se había llevado oportunamente antes de despedirse.

Una variante en el reclutamiento de ejecutivos de la competencia es el conocido síndrome de la «puerta giratoria», en el que funcionarios públicos dejan sus cargos en el gobierno y se pasan a sectores de la industria privada que han estado regulando desde sus puestos oficiales, y viceversa.

De todos modos, los agentes dobles pueden jugar un papel positivo en la política. Por ejemplo, en las batallas entre partidos y entre tendencias en el Congreso norteamericano, cada parte contendiente debe localizar aliados ambivalentes que puedan trabajar a su favor en el campo contrario. Estas personas son figuras esenciales en el proceso de compromiso, que es fundamental en el sistema de gobierno estadounidense.

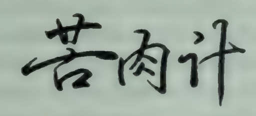
La táctica de agentes dobles puede también jugar un papel positivo en asuntos familiares. Muchas familias tienen una persona conciliadora, que convence a todas las partes enfrentadas de que está de su lado y acaba haciendo de mediador entre ellas.

Uno quiere golpear.
y el otro quiere ser golpeado.

Dicho chino

ESTRATEGIA

34



Ku rou ji

Hacerse daño a sí mismo
para ganarse la confianza del enemigo

ESTA ESTRATEGIA se basa en el principio de que la gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Incluso el despiadado Cao Cao se veía afectado por el pensamiento de que alguien sufría, como muestra la siguiente historia.

Después de que Zhou Yu engañase a Cao Cao para que cortase la cabeza de dos generales (còmo se ha expuesto en la estrategia anterior), Zhou Yu estaba cada vez más convencido de que podía derrotar a las tropas de Cao Cao a pesar de que su número era muy superior a las suyas. Uno de los mejores oficiales de Zhou Yu, el veterano general Huang Gai, se opuso a esta actitud por ser irrealista. Zhou Yu estaba furioso y le hubiera mandado ejecutar si no hubiera sido porque los demás oficiales intercedieron por su vida. En vez de ejecutarlo, ordenó que fuera castigado con cien latigazos, que se quedaron en cin-

cuenta cuando los demás oficiales volvieron a mostrar su disconformidad.

Esa misma noche, cuando el lacerado Huang Gai yacía en su tienda, su ayudante de campo Kan Zen cruzó el río Yangtsé y llegó hasta el campamento de Cao Cao, en donde fue apresado por los centinelas. Kan Zen llevaba una carta de Huang Gai en la que detallaba sus motivos de agravio contra Zhou Yu y expresaba su deseo de desertar. Al principio, Cao Cao no se creyó la carta, pero cuando sus informadores le llevaron otras noticias del azotamiento de Huang Gai, se convenció de que el maltrato que había recibido hacía que su oferta fuera creíble. Cao Cao aceptó de buena gana la rendición de Huang Gai con todas sus tropas. Hicieron un acuerdo secreto según el cual Huang Gai llegaría en barcas desplegando banderas con un dragón verde.

Cao Cao no sabia que Huang Gai era todavía, de hecho, leal a Zhou Yu. La llegada de Huang Gai provocó un enorme desastre para la causa de Cao Cao —como se relata en el siguiente capítulo.

Las crónicas históricas y las leyendas épicas de China contienen otros muchos ejemplos de haberse ganado la confianza haciéndose daño a sí mismo. Un asesino enviado para matar al primer emperador de China Qin Shihuang, llevó consigo la cabeza de su mejor amigo, que había sido puesta a precio por el emperador, para ganarse la confianza de éste. Durante el periodo Primaveras y Otoños, el rey de Zheng casó a su hija con el rey de Hu y mandó ejecutar a un oficial que aconsejaba invadir Hu. A continuación lanzó un ataque sorpresa sobre este reino y lo conquistó. Y existen al menos dos historias más de dos personas que se cortaron los brazos para ganarse la confianza del enemigo.

Esta estrategia es practicada de una manera mas bien cruda por los saltimbanquis callejeros chinos tradicionales, que tragan puñales, doblan barras de hierro sobre el cuello y se atraviesan la nariz con agujas antes de pasar el platillo para recoger el dinero.

Los estudiantes chinos que se manifestaron en la Plaza de Tiananmen de Pekín, en la primavera de 1989, fortalecieron su movimiento haciéndose daño a sí mismos en forma de huelga de hambre. El drama de los estudiantes desmayándose, los enfermeros corriendo por la escena, las sirenas sonando cuando las ambulancias recorrían a toda velocidad las calles principales provocaron un desbordamiento de simpatía por parte de la opinión pública. Personas de toda condición se unieron a los estudiantes, y lo que había empezado como marchas de varios miles de estudiantes se convirtió en multitudes de cientos de miles, y después en un millón, según todas las estimaciones, durante dos días a mediados de mayo, sirviendo de telón de fondo al encuentro entre Mijail Gorbachov y Deng Xiaoping.

Una forma de daño autoinfringido que se ve a veces en el mundo de los negocios es la admisión de responsabilidad respecto a un error o un problema. A mediados de 1987, cuando se acusó a uno de los departamentos de Chrysler y a dos ejecutivos de haber vendido como nuevos automóviles que ya habían sido conducidos y que tenían el cuentakilómetros estropeado, el presidente de la empresa, Lee lacocca, ofreció disculpas públicas y ofreció garantías a los compradores de los coches y camiones afectados. Al criticarse inmediatamente y de manera abierta, ablandó la reacción del público ante el escándalo.

En 1987, cuando la revista *Business Week* reveló que el personal de la empresa de inversiones en Bolsa Charles Schwab and Company había estado haciendo sus propias inversiones con los fondos de los clientes, la dirección tomó inmediatamente la responsabilidad del asunto, al mismo tiempo que afirmaba rotundamente que desconocía dichas actividades. De esta manera logró capear el temporal.

Cuando los tiempos de crisis afectan a una empresa, puede que sus ejecutivos disminuyan la presión asumiendo personalmente algunas cargas. Cuando Continental Airlines se declaró en

quiebra en 1983, su director, Frank Lorenzo, redujo drásticamente su sueldo desde 257.000 dólares a 43.000, en una demostración de autosacrificio. Por supuesto, después volvió a cobrar su sueldo inicial cuando los empleados que no fueron despedidos aceptaron la reducción de sus salarios y la empresa recuperó su equilibrio económico.

En el mundo de las publicaciones se dice que incluso una crítica negativa en la sección de recensiones del suplemento dominical del New York Times hará que se venda un libro. Cuando Jesse Jackson y otros líderes negros convocaron una conferencia de prensa para denunciar las revelaciones sobre las aventuras sexuales de Martin Luther King, en unas nuevas memorias de 1989 escritas por otro activista de los derechos civiles, el reverendo Ralph Abernathy, aumentó la curiosidad pública y el libro alcanzó rápidamente la segunda edición.

La adversidad a veces interrumpe las carreras profesionales, pero en otras ocasiones las ayuda. El joven violinista japonés Midori se convirtió de la noche a la mañana en una celebridad, tras mantener el tipo con dignidad cuando se le rompieron sucesivamente dos cuerdas del violín mientras tocaba por primera vez con la Orquesta Sinfónica de Boston.

También en la política el infortunio puede obtener la simpatía de la opinión pública. Por supuesto, Ronald Reagan nunca previó que se le disparase, pero después de haber sido herido aumentó su índice de popularidad. Algunos de sus consejeros tenían la certeza de que la base del afecto público que siguió al atentado a su vida por parte de John Hinckley, en la primavera de 1981, fue la principal causa de las mayores victorias legislativas de su primer mandato presidencial —las reducciones de impuestos y el plan presupuestario fueron adoptados unos meses después del atentado—. Y la buena predisposición pública, tras su recuperación de la operación de un cáncer de colon en 1985, le ayudó a ganar la votación en el Congreso para subir los impuestos al año siguiente.

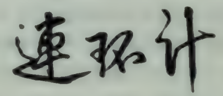
Después de la campaña presidencial de 1988, en la que Michael Dukakis perdió frente a George Bush, el columnista Jeff Greenfield preguntó al asesor de Bush sobre medios de comunicación qué es lo que habría sucedido si Dukakis hubiera respondido, admitiendo su error, a la campaña agresiva de Bush sobre el caso de la condena a Willie Horton por concesión de licencias. El experto en opinión pública contestó: «La cuestión habría llegado a un punto muerto y nosotros habríamos dejado de agitarla.» ¿Cómo podemos pedir a la gente que comprenda errores como el de Irán-Contra y después vencer a Dukakis con el asunto de las licencias si hubiera admitido su error? En otras palabras, «hacerse daño a sí mismo» hubiera sido preferible que dejar simplemente que otros se lo hagan a uno.

Puede que usted potencie sus relaciones con los demás con esta estrategia. Los niños parecen tener un sentido inequívoco de cuándo alguien al que quieren tiene dificultades, y son capaces de abandonar su habitual dedicación a sí mismos para responder al problema. Un/a amante indeciso/a puede volverse más cariñoso/a si cae usted enferma/o. Por otra parte, las complicaciones de la enfermedad podría apartar de su lado a la persona querida. En este caso, considérese feliz, pues no querrá junto a usted a una persona que le abandona cuando más la necesita.

Cuando dos saltamontes están atados
por un mismo hilo,
ninguno de los dos
puede escaparse.

Dicho chino

ESTRATEGIA

35 

Lian huan ji

Encadenar juntos los buques enemigos

ESTA ESTRATEGIA se centra en cómo transformar en debilidad la fuerza del adversario. «Encadenar juntos los buques» significa utilizar estrategias que entorpezcan al enemigo con su propio peso. Cuando se realiza con éxito, él acaba siendo su propio peor enemigo.

Esta estrategia toma su nombre del método mediante el que un pequeño ejército derrotó a uno mucho más numeroso en una batalla que tuvo lugar en el río Yangtsé, durante el periodo de los Tres Reinos. Esta batalla se libró a continuación de los acontecimientos descritos en las dos estrategias previas, en las que Cao Cao fue engañado para ejecutar a dos generales encargados de la instrucción naval y para aceptar como auténtica la deserción de otro general.

Cao Cao, que estaba al frente de un ejército de más de 800.000 hombres, se enfrentaba, sin embargo, al problema de cómo preparar a sus soldados para una batalla fluvial antes de cruzar a la orilla sur del río Yangtsé. El principal desafío para estos norteños era superar su vulnerabilidad al mareo a bordo de un barco.

Mientras tanto, el comandante en jefe del reino de Wu, Zhou Yu, acampado en la ribera sur del río con unas tropas diez veces inferiores a las de Cao Cao, estaba planeando destruir la flota de éste incendiándola. Sin embargo, no podía idear cómo hacer que las llamas se extendieran, dado que los barcos probablemente se dispersarían una vez que el fuego los hubiese alcanzado.

Cao Cao pensó que el problema del mareo de sus soldados se había resuelto cuando Pang Tong, un famoso estratega militar, entró en su tienda. Pang Tong tenía la misma estatura militar, para sus contemporáneos, que Zhuge Liang; en aquellos tiempos se decía de ellos que «cualquiera que pudiera poner de su lado a uno de los dos gobernaría China». Zhuge Liang estaba ya sirviendo a Liu Bei, cabeza del reino de Shu, pero Pang Tong todavía no había declarado su lealtad hasta ese punto. Por el momento, parecía dispuesto a servir con su mejor voluntad a Cao Cao. De hecho, había decidido ayudar al campo contrario.

Tras supervisar la potente y bien ordenada flota de Cao Cao y enterarse de la vulnerabilidad física de los norteños, Pang Tong propuso un plan para combatir el problema del mareo. Sugirió a Cao Cao que dispusiera todos sus barcos, grandes y pequeños, en filas de treinta o cincuenta, los encadenara juntos por la proa y por la popa y tendiera planchas de madera entre los puentes adyacentes. «Incluso los caballos podrán viajar con toda seguridad», dijo. «Con tu flota ya más estable, no tendrás que temer a los vientos y a las tormentas, ni a las subidas y bajadas de las mareas.»

Cao Cao no perdió el tiempo en ordenar a sus herreros que forjasen gruesas cadenas para encadenar a los barcos juntos. Una vez que éstos estuvieron fijados en hileras, Cao Cao fue a la ori-



Cao Cao piensa que está siendo muy astuto al encadenar juntos sus barcos para que sus soldados no se mareen; pero, de hecho, todo ha sido ideado por su rival Zhou Yu, siguiendo la estrategia de «encadenar juntos los buques enemigos», para que al incendiar unos cuantos se quemen todos.

lla del río a pasar revista a su armada. Naturalmente, a pesar del fuerte viento del noroeste, los barcos desplegaban sus velas atravesando las olas como carruajes rodando en tierra firme. Las encantadas tropas, libradas finalmente de su sufrimiento, hacían animadamente sus ejercicios sobre el puente con lanzas y espadas.

Pocos días después, el viento sopló desde el sureste. Cao Cao se reía confiado, con el viento soplándole en la cara, mientras contemplaba a los barcos en la orilla opuesta cabecear y agitarse en medio del oleaje. De repente, observó que algunas embarcaciones se estaban acercando. Sus exploradores le informaron de que una escuadra de barcos con banderas pintadas con un dragón verde se dirigían hacia ellos a toda vela, y de que uno de ellos llevaba un gran estandarte con el blasón y el nombre de Huang Gai, al que —como se describió en el capítulo anterior— se suponía que estaba desertando del campo enemigo.

Cao Cao se sentía cada vez más feliz, hasta que uno de sus consejeros le señaló que había algo sospechoso sobre cómo llegaban dichos barcos: si Huang Gai estaba realmente desertando, sus barcos deberían estar cargados de arroz y tener la línea de flotación más baja, pero los barcos venían con la línea de flotación muy alta. Alarmado, Cao Cao movilizó a sus tropas para interceptarlos, pero ya era demasiado tarde.

Cuando la flotilla de Huang Gai estaba casi en la orilla norte del río, blandió su espada y quemó sus propias naves. El viento empujó los barcos incendiados hacia la flota de Cao Cao, y el fuego se extendió por toda ella. Como un dragón en llamas, se desencadenó un verdadero infierno a lo largo de más de 150 kilómetros de la orilla norte, en donde los barcos de Cao Cao se mantenían apresados por sus propias cadenas. Casi todos los falsos marinos del norte fueron pasto de las llamas o saltaron por la borda, muriendo ahogados. Cao Cao escapó con sólo una pequeña fuerza de caballería.

Esta historia muestra cómo algo que el adversario piensa que es una fuerza puede convertirse en debilidad. En este caso, «enca-

denar juntos los buques enemigos» para posibilitar a las tropas luchar sobre el agua demostró ser la ruina de estas mismas tropas. Paradójicamente, cuanto más fuerte aparece el adversario, más oportunidades puede haber para aprovecharse de la debilidad. El manejo de grandes fuerzas exige complejos sistemas para controlar el personal, los suministros y las comunicaciones, y en cualquiera de ellos puede haber puntos débiles vulnerables al ataque.

En una batalla del siglo XII, las tropas de la dinastía Jin esperaban obtener una fácil victoria sobre las tropas de la dinastía Song apoyándose en una potente caballería. Los soldados Song utilizaban las tácticas de guerrilla para hostigar a las fuerzas Jin durante todo el día; cuando oscurecía, esparcían por el suelo judías negras cocidas, tras las que iban inmediatamente los hambrientos caballos Jin. Por mucho que sus jinetes los fustigasen, se negaban a seguir caminando, haciendo que los caballos y los soldados que se suponía que iban a asegurar la batalla parecieran «patos sentados», ineficaces para un ataque. En otra batalla, durante la dinastía Tang, una de las partes contendientes dejó sueltas 500 yeguas en celo para distraer a los caballos de la otra parte.

En ocasiones, esta estrategia adopta la forma de otorgar al adversario algunos valores que en realidad le obstaculizan más todavía. Durante el periodo de los Reinos combatientes, el ejército del reino de Zhao mató en cierta ocasión a 30.000 soldados de Qi. Todos los cadáveres fueron devueltos al reino de Qi, lo que podía considerarse como una concesión humanitaria. De hecho, esta acción perjudicó a este reino, al tener que gastar sus recursos en ceremonias funerarias.

La estrategia de Mao Tse Tung de «el campo rodea a la ciudad» es una buena aplicación de «encadenar juntos los buques enemigos». Tras la Segunda Guerra Mundial, cuando acabó la guerra civil entre el Kuomintang y los comunistas, Mao concedió voluntariamente 105 ciudades a Chiang Kai-shek. Después de haber ocupado estas ciudades, Chiang tuvo que desplegar tropas

para conservarlas, lo que redujo a la mitad —de 117 a 58— el número de divisiones del Kuomintang en el frente de batalla.

Hoy día, se utiliza a veces «encadenar juntos a los buques enemigos» en la diplomacia internacional. A principios de 1989, Estados Unidos acusó a Libia de estar construyendo una planta de gases venenosos a las afueras de Trípoli, y jets estadounidenses derribaron dos aviones libios sobre el Mediterráneo. Libia escogió esta oportunidad para devolver el cuerpo de un piloto norteamericano de un F-11 perdido tres años antes, durante el bombardeo de Libia por parte de la aviación de Estados Unidos. Lo que parecía a primera vista un triunfo norteamericano era en realidad una astuta acción libia cara a la opinión pública, una expresión de buena voluntad que probablemente mitigaría las amenazas norteamericanas de ataques aéreos contra la planta sospechosa.

La política proporciona también algunos ejemplos. El giro súbito del Partido Comunista polaco en 1989, con la legalización del hasta entonces clandestino sindicato Solidaridad y la admisión de los partidos políticos en las elecciones, puede que sea un caso de «encadenar los buques». Enfrentadas a graves problemas económicos, las fuerzas de la oposición podían encontrarse con la responsabilidad de asuntos de los que solían culparse a los comunistas, y lo que parece una victoria puede al final dar pie a una derrota.

Un ejemplo fascinante de «encadenar los buques juntos» en la política interior norteamericana es la controversia sobre el derecho al aborto. En una sentencia de julio de 1989, que destrozó la decisión que hasta entonces marcaba la jurisprudencia sobre este asunto, *Roe versus Wade,* el Tribunal Supremo estadounidense aprobó restricciones estatales sobre el aborto. Pero justo tres meses después, el movimiento en favor de la libre elección obtuvo victorias asombrosas en el Congreso, así como en la legislación del Estado de Florida, reflejando la toma de conciencia de los legisladores de que los americanos no quieren que el gobierno les diga lo que hacer o no en sus vidas privadas. Aunque algunos Estados han

reducido los límites sobre el derecho al aborto, el hecho de que otros se están moviendo en la dirección opuesta muestra que, paradójicamente, la consolidación de la posición antiabortista del Tribunal Supremo puede acabar fortaleciendo el derecho al aborto.

En el campo de los negocios, las empresas que se declaran en quiebra intentan a veces «encadenar juntos los buques» de sus acreedores. Un ejemplo extremo es el caso de Jack Stanley en la Trans-America Natural Gas Corporation, que en dos ocasiones hizo una demanda de regulación de empleo y operó durante un periodo de nueve años, de un total de doce, bajo la protección de los tribunales. Stanley hizo la declaración de quiebra lo más controvertida que pudo, bombardeando a los acreedores con demandas judiciales y agotando su paciencia y sus recursos financieros. Mientras tanto, él ampliaba su empresa, haciéndola llegar a ser la segunda empresa de gas natural de Texas, detrás de la Exxon.

Las rebajas, que constituyen una de las técnicas de promoción más comunes en la venta al por menor, es una forma de «encadenar juntos los buques». Los consumidores tienen una predisposición a comprar los productos rebajados, pero no siempre se toman la molestia de guardar las garantías de compra, rellenar los formularios y volverlos a enviar por correo. Lo que parece un beneficio para el consumidor se convierte así en un pingüe beneficio para la empresa.

En su profesión, en su vida diaria, en su familia y relaciones personales, esta estrategia puede servir como recordatorio de que lo que parecen acontecimientos positivos pueden ser también semillas de dificultades. Un logro profesional puede suscitar los celos de los compañeros que se hallan por debajo. Una promoción puede suponer una carga de tiempo y responsabilidad que tal vez trastorne su vida sentimental. La ganga de un coche de segunda mano puede acabar costando más dinero, tiempo y frustraciones cuando se avería. Pero con un poco de previsión, planificación por adelantado y sensibilidad, puede reducirse la posibilidad de tener problemas.

De las Treinta y seis Estrategias,
la definitiva es la última.

Dicho chino

ESTRATEGIA

36



Zou wei shang

Retirarse

RETIRARSE CUANDO todo falla es la última estrategia definitiva. Sin embargo, retirarse no significa huir definitivamente. Cuando cualquiera se enfrenta con un enemigo absolutamente superior, puede uno rendirse, negociar un compromiso o retirarse. Rendirse significa la derrota total, el compromiso puede equivaler a una media derrota, pero retirarse no es en absoluto una derrota. Tal vez tenga uno que retirarse para poder avanzar más adelante.

Mao Tse Tung reconocía la practicidad de esta estrategia en su famoso principio de la guerra de guerrillas: «Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate.»

Su importancia quedó demostrada durante la última época del periodo de los Tres Reinos, cuando Zhuge Liang, primer ministro y estratega principal del reino de Shu en el sudeste de China, lanzó una serie de seis expediciones contra del reino de Wei, que era más poderoso. Las seis acabaron sin éxito, y el mismo Zhuge Liang murió de enfermedad en el frente, en la última expedición, sin rea-

lizar su ambición de unificar China, aunque sus maniobras ofensivas al menos salvaguardaron, mientras vivió, el reino de Shu.

Lo asombroso de las seis expediciones de Zhuge Liang no es el fracaso de sus avances, sino el éxito de sus retiradas. Cada vez tenía que hacer volver a 100.000 soldados a través de las escarpadas montañas de Qinling hasta el valle del sudeste, mientras el ejército Wei, mucho más fuerte y mejor equipado, hacía todo lo que podía por aniquilarlos. Eran precisamente estas retiradas maestras lo que permitían a las fuerzas Shu volver para hacer un nuevo intento.

La primera expedición de Zhuge Liang fracasó cuando uno de sus generales perdió un puesto estratégico y su ejército se enfrentó a la posibilidad de ser eliminado. En esta situación crítica, engañó a su adversario Sima Yi, abriendo de par en par las puertas de la ciudad vacía (como se describió en la estrategia 32); fue así como pudo conducir sus tropas de vuelta a Shu.

En la segunda expedición tuvo dificultades logísticas. En esta ocasión, Zhuge Liang utilizó la técnica conocida como «arrojar una lanza por detrás del caballo», asestando un duro golpe a las tropas de Sima Yi antes de escapar a través de las montañas.

La tercera retirada fue necesaria cuando Zhuge Liang cayó enfermo. Sus tropas comenzaron a retirarse sólo 15 kilómetros cada día, haciendo que Sima Yi las siguiera, para después atacarle por los flancos. Cuando los soldados Shu hicieron su retirada de verdad, Sima Yi no se atrevió a perseguirles, y pasaron cinco días antes de darse cuenta de que ésta vez habían huido definitivamente.

La cuarta expedición incluyó muchos ataques contra los Wei, pero Sima Yi lanzó una ofensiva final utilizando a un oficial Shu disgustado para sembrar la discordia (una táctica de doble agente descrita en la estrategia 33). Zhuge Liang había castigado a dicho oficial, jefe de las cuestiones logísticas, por negligencia y por borracheras. El oficial fue a Sima Yi, que le envió a su vez de

vuelta a la capital de Shu para divulgar el rumor de que Zhuge Liang planeaba usurpar el poder, y cuando dicho rumor llegase a oídos del gobierno, éste le ordenase volver. A lo largo de la retirada, Zhuge Liang utilizó la táctica de aumentar cada noche el número de fuegos para cocinar, para que Sima Yi creyese que estaba recibiendo refuerzos; gracias a esta táctica, Sima Yi no le persiguió.

En la quinta expedición, Zhuge Liang consolidó una fuerte posición ofensiva segando gran parte de la cosecha de cereal del reino de Wei. También diseñó vehículos especiales para transportar el grano a través de tortuosos caminos de montaña. Sin embargo, estos esfuerzos fracasaron cuando otro alto funcionario, que había sido negligente con las órdenes recibidas, dio una contraorden para que Zhuge Liang volviese a la capital. Entonces, éste ideó una emboscada en un estrecho desfiladero de la montaña, que era la única entrada para el valle del suroeste. Los generales de Sima Yi y muchas de sus tropas cayeron víctimas de miles de flechas disparadas por ballestas de disparo múltiple, que era otra de las innovaciones diseñada por Zhuge Liang.

Podría pensarse que la muerte de Zhuge Liang en el frente, en su sexta expedición, le impidió planear otra bella retirada. Sorprendentemente, sin embargo, dirigió su última retirada ¡después de muerto! La estrategia, planeada desde su lecho de muerte y consultando con sus generales, está descrita como sigue en el *Romance de los Tres Reinos:*

Después de enterarse de que su adversario había muerto y de que su ejército se batía en retirada, Sima Yi condujo inmediatamente lleno de alegría a su ejército a una persecución encarnizada. De repente, retumbó un cañonazo por detrás de una colina, empezaron a oírse disparos ensordecedores al aire, y las tropas Shu que huían dieron media vuelta con las banderas desplegadas y batiendo los tambores para enfrentar a sus perseguidores. La bandera más grande llevaba inscrita la leyenda: «Primer Ministro

de Han y Duque de Wuxiang, Zhuge Liang». Detrás, sentado en un carruaje y rodeado por docenas de los principales generales Shu, estaba Zhuge Liang vestido con su túnica y sombrero de seda y saludando aparentemente con su abanico de plumas. El asombrado Sima Yi, pensando que debía haber caído en otra trampa, dio media vuelta a su caballo y partió al galope. Sus soldados, completamente fuera de sí, abandonaron sus yelmos, lanzas y alabardas y corrieron a ponerse a salvo, chocando entre sí en una gran estampida.

De hecho, el Zhuge Liang que tanto había aterrorizado a Sima Yi era sólo una reproducción vívida, que había sido tallada antes de la muerte de Zhuge Liang para conmemorarlo. Este episodio condujo a que se acuñase una nueva frase para describir a una persona de talento excepcional: «Un Zhuge muerto puede hacer huir aterrorizado a un Sima vivo.»

La épica de los comunistas chinos de la Larga Marcha de más de 10.000 kilómetros, a mediados de 1930, constituyó un ejemplo heroico y lleno de maestría de la estrategia de «retirarse». Después de haber sufrido graves pérdidas en las últimas cinco campañas de «envolvimiento y de eliminación» lanzadas por Chiang Kai-shek, Mao rompió el cerco y se dirigió al norte, abandonando su base en las montañas de Jinggang de la provincia de Jiangxi. Nueve de cada diez soldados de los que comenzaron la marcha murieron en el camino, algunos en batalla, y muchos más de hambre, frío y enfermedad. Pero 30.000 soldados lograron alcanzar su destino en el altiplano estéril de la provincia de Shaanxi, en donde establecieron una nueva base. Una década después de que los japoneses fueran expulsados de China, Mao volvió a dirigir su atención a la lucha contra Chiang. A partir de entonces, sólo costó a los comunistas tres años y tres grandes campañas para sacar al Kuomintang del Continente.

Retirarse como técnica para resolver un problema tiene su raíz en el taoísmo, que ensalza el arte de la no acción. Sun Bin, el des-

cendiente de Sun Zi que volvió a transcribir *El arte de la guerra*, llamó a esta estrategia «someterse temporalmente al poderoso». En última instancia, representa una transición a una nueva fase.

Retirarse es a veces más difícil que avanzar, como saben muy bien los escaladores. Napoleón lo descubrió cuando la larga retirada desde Moscú eliminó a gran parte de sus tropas. Fracasar es fácil, pero fracasar con donaire y éxito puede ser más difícil que un éxito abierto. También en los negocios, abandonar una aventura no rentable o retirar un producto que no se vende no es tan fácil como tal vez se piense.

Los planificadores estratégicos conocen muy bien el concepto de las barreras que existen para introducirse en algún sector, pero pocos piensan sobre el problema de las barreras que existen para salir. Entre los factores que pueden complicar el proceso de salida se encuentran: En primer lugar, los activos especializados —sobre todo en las empresas que poseen un gran capital intensivo— son muy difíciles de colocar en otros sectores y reducen el valor de liquidación de una fábrica o de un negocio. En segundo lugar, existen costes fijos asociados a la disminución y a la interrupción de la producción. Puede incluirse entre éstos las liquidaciones laborales y las contribuciones a los fondos de jubilación, y todo ello se complica con una baja productividad de los empleados.

En tercer lugar, las consideraciones estratégicas pueden inhibir la desinversión, cuando el negocio no rentable puede ser todavía importante para el éxito global de la empresa. Un abandono puede dañar la imagen de ésta y poner en peligro su acceso a los mercados de capital. En cuarto lugar, el sentimiento de orgullo de la dirección, el compromiso emocional, y la identificación personal con ciertos proyectos puede reforzar la resistencia a cerrar una aventura comercial. En último lugar, puede haber barreras legales y presiones sociales contra el cierre de fábricas y el despido de trabajadores.

En todo caso, cuando el fracaso es un hecho, la retirada puede ser la única salida, y cuanto antes mejor. El consultor de gestión

Tom Peters ha defendido siempre «el fracaso rápido», y con ello quiere decir que si no se está teniendo éxito en algo, lo mejor es cortar las pérdidas y emplear los recursos limitados en cualquier otra cosa. La empresa Procter and Gamble planeó hacerse con el sector de la repostería en 1983 con la introducción de Duncan Hines, «pasteles ligeros». Los críticos comentaban: «Tienen mejor aspecto que sabor.» Cuando la empresa dio marcha atrás, ya había perdido decenas de millones de dólares en el empeño.

Aunque la mayoría de la gente emprende nuevas aventuras creyendo en el éxito asegurado, prever la posibilidad de un fracaso puede ser una buena regla general. Una manera de aminorar los riesgos es diversificarlos. Como reza un dicho chino: «Una liebre astuta tiene tres salidas en su madriguera.» Un dicho americano parecido dice: «No pongas todos los huevos en la misma cesta.»

Retirarse no significa abandonar totalmente una aventura, una fábrica o un producto; a veces, la respuesta consiste en una reducción. Cuando un fabricante japonés de bolígrafos descubrió que la tinta de los recambios tendía a salirse tras escribir unos 200.000 caracteres, resolvió el problema acortando la longitud de los recambios de manera que sólo contuvieran tinta para escribir 200.000 caracteres.

A veces la táctica de retirarse puede emplearse para obtener una victoria moral. Su utilización con este objetivo ha tenido una larga y noble tradición en China, y ha sido ilustrada por numerosos relatos de honrados funcionarios que se atrevieron a oponerse a sus superiores —lo que era una clara invitación a ser despedidos—. Uno de los primeros fue Qu Yuan, distinguido poeta y consejero del rey de Qu del siglo III a. de C. Debido a la perfidia de un rival, su consejo de retirada fue rechazado y él fue personalmente depuesto de su cargo. Posteriormente hizo el último autosacrificio, arrojándose al río después de que resultaran inútiles todos sus esfuerzos por salvar a su país natal de sus enemigos y de que el rey hubiera sido asesinado traidoramente. La memoria

de Qu Yuan se conmemora todavía en el festival anual de los barcos-dragones, el día cinco del quinto mes lunar.

Otro respetado funcionario que virtualmente pidió ser desterrado fue Hai Rui de la dinastía Ming (1368-1644). En dos ocasiones cayó en desgracia; la primera vez por criticar al emperador, y después por ofender a los poderosos señores feudales; en esta ocasión fue arrojado a prisión. En la segunda ocasión huyó para continuar una vida tranquila pintando y escribiendo poesía. Hasta hoy día, sigue considerándosele como una celebridad.

Los individuos, los movimientos de masas y los gobiernos podrían aprender de tales ejemplos, pero muy rara vez se preocupan de hacerlo. Cuando Estados Unidos se enredó en la guerra de Vietnam, el popular senador de Vermont George Aiken dijo en cierta ocasión que su país debía «declararse vencedor y retirarse». Esto hubiera sido ciertamente preferible a la continua devastación y muerte que terminó de todas maneras con la derrota y humillación estadounidense. Los estudiantes chinos que hacían huelgas de hambre ocupando la Plaza de Tiananmen en Pekín, en la primavera de 1989, probablemente hubieran hecho mejor retirándose. Si hubieran recogido sus bártulos y se hubieran vuelto a sus universidades tras dos días de manifestaciones masivas, su reputación se hubiera mantenido en su punto más alto y se habrían evitado las muertes. En vez de ello, permanecieron allí, incluso después de que el gobierno había declarado la ley marcial; la basura se acumuló en las calles, los ciudadanos se cansaron de la situación de punto muerto a que se había llegado, aumentaron las tensiones, y al final las tropas utilizaron sus armas de fuego.

Retirarse puede constituir una potente declaración contra una situación que uno aborrece. La dimisión de André Schiffrin y de una serie de profesionales del sector de publicaciones de Pantheon Books, a principios de 1990, para protestar contra lo que consideraban un sacrificio de calidad en aras de una mentalidad de ínfima calidad, atrajo más la atención del público hacia la cues-

tión que sí hubieran resistido y se hubieran encerrado en sus posiciones, y el clamor levantado pudo servir a Schiffrin y a sus colegas, según se rumoreo, para intentar empezar otra empresa editorial de la competencia.

Pero, por supuesto, la estrategia de retirarse ha de ser utilizada con cuidado. Nunca debe realizarse sin pensar, o por el mero impulso de huir. No debemos considerar el retirarse como una manera de escapar a los desafíos, sino más bien como un medio de enfrentarnos mejor a ellos.

Apéndice



CRONOLOGÍA DE LAS DINASTÍAS CHINAS

Xia	Siglos XXI a XVI a. de C.
Shang	Siglos XVI a XI a. de C.
Zhou occidental	Siglo XI-año 770 a. de C.
Zhou oriental	770-256 a. de C.
Periodo Primaveras y Otoños	722-481 a. de C.
Periodo de los Reinos Combatientes	403-221 a. de C.
Qin	221-206 a. de C.
Han occidental	206 a. de C.-9 d. de C.
Xin	9-23d. de C.
Han oriental	25-220
Los Tres Reinos (Wei, Shu, Wu)	220-265
Jin occidental	265-316
Jin oriental	317-420
Dinastías del Norte y del Sur (Song, Qi, Liang, Chen, Wei del Norte, Wei oriental, Wei occidental, Zhou del Norte)	386-581
Sui	581-618

Tang	618-907
Las cinco dinastías (Liang posterior, Tang posterior, Jin posterior, Han posterior, Zhou posterior)	907-960
Song del Norte	960-1127
Song del Sur	1127-1279
Yuan	1279-1368
Ming	1368-1644
Qing	1644-1911

Sobre el autor



GAO YUAN nació en un pueblo de las montañas del norte de China en 1952, e hizo sus estudios primarios y secundarios en una ciudad de provincias, donde vivió la agitación de la Revolución Cultural. Posteriormente trabajó como conductor de camiones, técnico de fundición y periodista. En 1982, fue a estudiar a Estados Unidos, donde obtuvo una licenciatura en periodismo por la Universidad de California, en Berkeley, y una licenciatura en Filosofía y Letras por la Universidad de Stanford. Actualmente representa a una empresa estadounidense en China.

GAO YUAN nació en una aldea del norte de China en 1952 y sufrió las vicisitudes de la Revolución Cultural. Fue conductor de camiones en el ejercito, técnico de fundición y periodista. En 1982 llegó a Estados Unidos, hizo un máster de periodismo en la Universidad de Berkeley y un MBA en la Universidad de Stanford.

Otros títulos publicados sobre sabiduría oriental y "management":

El arte japonés de la guerra. El Bushido en la política y la economía del Japón actual.
THOMAS CLEARY

El arte de la estrategia. Ideas creativas basadas en la antigua sabiduría china.
THOMAS CLEARY

El arte del liderazgo. Lecciones zen sobre el arte de dirigir.
THOMAS CLEARY

El arte de la guerra para ejecutivos. El texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy.
DONALD G. KRAUSE

El código del ejecutivo. Los 47 principios de los antiguos samuráis para el siglo XXI.
DON SCHMINCKE

El tao de las ventas.
THOMAS BEHR

Elaboradas y enriquecidas por generaciones de guerreros, políticos, comerciantes y filósofos durante cinco mil años de guerras, movimientos sociales, intrigas políticas y económicas, «Las 36 Estrategias Chinas» son un compendio de conocimiento de la naturaleza humana aplicable para situaciones actuales que van desde el campo de batalla hasta la mesa de un consejo de administración.

Este libro, con amenidad y maestría, muestra al lector cómo estas antiguas estrategias son extraordinariamente útiles en cualquier proceso de toma de decisiones o de enfrentamiento, ya que expresan, de un modo condensado, todo un concepto de acción capaz de iluminar los momentos de confusión y duda.



